



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

**POSOUZENÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY A
NÁVRH ZMĚN**

INFORMATION SYSTEM ASSESSMENT AND PROPOSAL OF ICT MODIFICATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Matej Kostár

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav informatiky
Student: **Bc. Matej Kostár**
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Informační management
Vedoucí práce: **doc. Ing. Miloš Koch, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Posouzení informačního systému firmy a návrh změn

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Analyzovat stávající stav informačního systému vybrané organizace a jeho efektivnosti, posoudit tento stav a navrhnout změny, směřující ke zlepšení stávajícího stavu a eliminaci nalezených rizik.

Základní literární prameny:

BASL, Josef a Roman BLAŽIČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 323 s. ISBN 978-80-247-4307-3.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. Podniková informatika. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1.

MOLNÁR, Zdeněk. Efektivnost informačních systémů. 2. rozš. vyd. Praha: Ikar, 2000. 178 s. ISBN 80-247-0087-5.

SCHWALBE, Kathy. Řízení projektů v IT. Brno: Computer Press, 2007. 720 s. ISBN 978-80-251-1-26-8.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca sa zaoberá posúdením informačného systému spoločnosti BENU lekáreň a návrhom potrebných zmien na zvýšenie efektívnosti a efektivity, ktoré spoločnosti pomôžu v ich vnútropodnikových procesoch. Úvodná časť je zameraná na teoretické východiská práce, kde sú vysvetlené základné pojmy. Druhá časť je venovaná spoločnosti a analýze informačného systému, jeho vlastnostiam, charakteristike a požiadavkám. Z výsledku analýzy súčasného stavu je zostavená posledná časť, ktorá obsahuje návrhy na zlepšenie, prínosy a ekonomické zhodnotenie.

Abstract

Master's thesis deals with the assessment of the BENU pharmacy information system and proposes the necessary changes to increase the efficiency and effectiveness that will help the company in their internal processes. The introductory part is focused on the theoretical basis of the work, where the basic concepts are explained. The second part is devoted to the company and the analysis of the information system, its features, characteristics and requirements. The last part, which is based on the analysis of the current state, contains suggestions for improvement, benefits and economic evaluation.

Kľúčové slova

Informačný systém, proces, zmena, lekáreň, bezpečnosť, Lewinov model, analýza, analýza rizík.

Key words

Information system, process, change, pharmacy, security, Lewin model, analysis, risk analysis.

Bibliografická citácia

KOSTÁR, Matej. Posouzení informačního systému firmy a návrh změn [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116581>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Miloš Koch.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne. Prehlasujem, že citácie použitých prameňov sú úplné a že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 10. mája 2019

.....

Bc. Matej Kostár

Pod'akovanie

Za odborné vedenie by som sa rád pod'akoval vedúcemu diplomovej práce, ktorým je doc. Ing. Miloš Koch, CSc..

Taktiež by som sa rád pod'akoval Mgr. Martinovi Parilákovi za ústretový prístup, vecné rady, usmerňovanie a neustálu podporu, ktorá prispela ku skvalitneniu práce.

OBSAH

| | |
|--|----|
| ÚVOD | 11 |
| 1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE | 12 |
| 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ | 13 |
| 2.1 Model DIKW | 13 |
| 2.1.1 Dáta | 13 |
| 2.1.2 Informácie | 13 |
| 2.1.3 Znalosti | 14 |
| 2.1.4 Múdrosť | 14 |
| 2.2 Systém | 15 |
| 2.3 Podnikový informačný systém | 16 |
| 2.3.1 ERP - Enterprise Resource Planning | 16 |
| 2.3.2 SCM - Supply Chain Management | 17 |
| 2.3.3 CRM - Customer Relationship Management | 17 |
| 2.3.4 MIS - Management Information System | 17 |
| 2.4 Nástroje strategickej analýzy | 18 |
| 2.4.1 Analýza externého prostredia - PESTE | 19 |
| 2.4.2 Porterov model piatich konkurenčných síl | 21 |
| 2.4.3 Model 7S McKinsey | 24 |
| 2.4.4 Metóda HOS 8 | 27 |
| 2.4.5 EPC Diagram | 29 |
| 2.4.6 SWOT analýza | 30 |
| 2.5 Lewinov model riadenia zmien | 31 |
| 2.5.1 Analýza situácie | 33 |
| 2.5.2 Agent zmeny | 33 |
| 2.5.3 Intervenčné oblasti | 33 |
| 2.5.4 Intervencia | 34 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.5.5 | Verifikácia dosiahnutých výsledkov | 36 |
| 2.6 | Sieťová analýza | 36 |
| 2.6.1 | Metóda PERT | 37 |
| 2.7 | Analýza rizík | 38 |
| 2.7.1 | Identifikácia rizík | 39 |
| 2.7.2 | Ohodnotenie rizík | 39 |
| 2.7.3 | Mapa rizík | 40 |
| 2.8 | Metódy znižovania rizika | 41 |
| 2.8.1 | Retencia rizika | 41 |
| 2.8.2 | Redukcia rizika | 42 |
| 3 | ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU | 43 |
| 3.1 | Predstavenie spoločnosti | 43 |
| 3.1.1 | Ekonomická činnosť - SK NACE | 43 |
| 3.1.2 | História lekární BENU Slovensko | 44 |
| 3.1.3 | BENU Slovensko | 44 |
| 3.2 | Analýza spoločnosti podľa špecifických metód | 45 |
| 3.2.1 | Analýza interných faktorov – model 7S | 45 |
| 3.2.2 | Analýza externého prostredia - PESTE | 48 |
| 3.2.3 | Analýza odborového okolia – Porterová analýza | 50 |
| 3.2.4 | Analýza MIS metódou HOS 8 | 52 |
| 3.2.5 | Zhrňujúca SWOT analýza | 58 |
| 4 | NÁVRH RIEŠENIA | 60 |
| 4.1 | Lewinov model | 60 |
| 4.1.1 | Strategická analýza | 60 |
| 4.1.2 | Sily inicializujúce proces zmeny | 61 |
| 4.1.3 | Model zmeny | 62 |
| 4.1.4 | Identifikácia agenta zmeny | 62 |

| | | |
|--------------------------------|--|----|
| 4.1.5 | Intervenčné oblasti | 63 |
| 4.1.6 | Intervencia – vlastná zmena..... | 64 |
| 4.1.7 | Verifikácia dosiahnutých výsledkov | 65 |
| 4.2 | Sieťová analýza | 65 |
| 4.2.1 | Metóda PERT | 66 |
| 4.2.2 | Sieťový graf | 68 |
| 4.3 | Analýza rizík | 68 |
| 4.3.1 | Identifikácia a ohodnotenie rizík | 68 |
| 4.3.2 | Mapa rizík | 70 |
| 4.3.3 | Návrh opatrení na znižovanie rizika | 70 |
| 4.3.4 | Pavučinový graf rizík..... | 72 |
| 4.3.5 | Návrhy a opatrenia pre zvýšenie bezpečnosti..... | 72 |
| 4.4 | Ekonomické zhodnotenie | 73 |
| 4.4.1 | Prínosy | 74 |
| 4.4.2 | Náklady | 75 |
| ZÁVER | | 76 |
| ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV | | 77 |
| ZOZNAM OBRÁZKOV | | 80 |
| ZOZNAM TABULIEK | | 81 |
| ZOZNAM GRAFOV | | 82 |
| ZOZNAM PRÍLOH..... | | 83 |

ÚVOD

Technologická globalizácia v súčasnom svete managementu využíva informačné technológie takmer vo všetkých aspektoch riadenia prevádzky. Inovácia priniesla do sveta podnikania veľké výhody. Umožnila nám zmeniť spôsob manažérskeho rozhodovania a riadenia pomocou moderných analytických IS. Tieto zmeny chvália a kritizujú mnohí odborníci, ale nemôžeme poprieť ich dôležitosť v súčasnosti.

Je pravda, že zatiaľ to nie je dokonalé a že novodobé informačné riadenie má mnoho výhod a nevýhod. Je dôležité si uvedomiť, že úlohou technológií v tomto segmente je zlepšiť výkon, čo v priebehu niekoľkých rokov budeme schopní dosahovať omnoho jednoduchšie. Trend rozvoja IT nám predikuje vylepšovanie a elimináciu nevýhod doterajších systémov a technológií a využitie ich maximálneho potenciálu vo svoj prospech a profit.

1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE

Cieľom predkladanej diplomovej práce je analyzovať súčasný stav informačného systému spoločnosti BENU Slovensko. Následne posúdiť zistený stav a navrhnúť zmeny. Hlavným cieľom práce je zvýšenie efektivity procesu manažérskeho rozhodovania v spoločnosti BENU Slovensko. Vedúci pracovníci spoločnosti budú tak schopní prijímať relevantnejšie informácie formou analýz a reportov, a tak sa lepšie prispôbiť požiadavkám trhu.

Pre naplnenie cieľa je nutné zhrnúť teoretické východiská, ktoré sú nutné pre objasnenie najdôležitejších pojmov, s ktorými sa táto diplomová práca stretáva. Pomocou teoretického pozadia práce aplikujeme na spoločnosť jednotlivé analýzy 7S, PESTE, Porterov model a HOS 8. Vďaka týmto analýzám dokážeme hlbšie porozumieť spoločnosti a celá analytická časť bude zhrnutá pomocou silných a slabých stránok SWOT analýzy.

Druhým aspektom pre naplnenie cieľa je vytvorenie návrhu zmeny, ktorý vychádza zo slabých stránok spoločnosti. Návrh zmeny bude definovaný ako proces riadenej zmeny. Pozostáva z vytvoreného modelu, silového poľa a z intervenčných oblastí, ktoré zmena ovplyvní. Ďalšia časť návrhu bude venovaná sieťovej analýze, konkrétne hľadaniu kritických činností, kritickej cesty. Záverom práce bude analýza rizík s návrhmi na zvýšenie bezpečnosti a ekonomické zhodnotenie návrhu zmeny.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Kapitola s názvom Teoretické východiská objasňuje teoretické poznatky, na ktorých je založená diplomová práca, konkrétne kapitoly Analýza súčasného stavu a Návrh riešenia. V tejto kapitole si rozoberieme základne pojmy, čo je to informačný systém, metódy strategickej analýzy a čo predstavuje analýza rizík.

2.1 Model DIKW

Na úvod je dôležité ujasniť si základné pojmy: dáta, informácie, znalosti. Ak chceme porozumieť informačným systémom, je dôležité rozlišovať a pochopiť rozdiely. K týmto základným trom pojmom ešte pridáme pojem múdrosť, ktorý nestojí na strane informačných systémov, ale na strane človeka a spoločne vytvára model DIKW. Tento model je často používanou metódou v riadení vedomostí, na vysvetlenie spôsobov, ktorými sa pohybujeme od dát k informáciám, znalostiam a múdrosti [6].

2.1.1 Dáta

Dáta môžu existovať v akejkoľvek forme. Zodpovedajú surovým faktom a číslam, ktoré samy o sebe nemajú žiaden význam. V posledných rokoch si firmy uvedomujú význam firemných dát. Dáta vytvárajú dôležitú úlohu a spoločnosti ich prijali ako organizačné aktíva. Vo svete IT sa dáta uchovávajú v tabuľkách. Dáta tvoria základ pri vytváraní informácií a znalostí o jednotlivých subjektoch, ktoré zefektívňujú manažérske procesy v spoločnosti [2].

2.1.2 Informácie

Informácie sú dáta, ktorým sú priradené relačné spojenia. Ich "význam" môže byť užitočný, ale nie je to pravidlom. V počítačovom jazyku relačná databáza poskytuje informácie z dát, ktoré sú v nej uložené [1].

Informácie disponujú rôznym informačným charakterom. Integritou informácií je spoľahlivosť a dôveryhodnosť informácií. To vytvára kľúčový faktor, ktorý určuje strategickú obchodnú výhodu. Úplnosť, presnosť, dôkladnosť a spoľahlivosť to je to, čo vytvára charakteristiky integrity informácií [3].

2.1.3 Znalosti

Znalosť je zbierka informácií, ktorá vznikla so zámerom. Znalosti sú deterministický proces, v ktorom informácie premieňame na znalosti. Keď si niekto „zapamätá“ informácie, potom získa znalosť. Tieto znalosti majú pre toho, kto ich nahromadí, užitočný zmysel, ale samy o sebe nezabezpečujú integráciu, ktorá by umožnila ďalšie poznatky. Na to, aby sme získavali ďalšie poznatky potrebujeme skutočné kognitívne a analytické schopnosti, ktoré sú zahrnuté len v ďalšej úrovni [1].

V počítači väčšina aplikácií, ktoré používame (modelovanie, simulácia atď.), využívajú typy uložených vedomostí [1].

2.1.4 Múdrosť

Múdrosť je proces, ktorý nie je náhodný. Je to proces vyvodenia z neznámeho, niečo, čo je známe. Je to akýsi dohad, ktorý je nedeterministický. Je dôležité, aby sme porozumeli tomu, čo bolo pre nás predtým nepochopené, a pritom to presahuje samotné chápanie. Je to podstata filozofického sondovania. Na rozdiel od predchádzajúcich úrovní, ktorými sú: dáta, informácie, znalosti, múdrosť si dáva otázky, na ktoré neexistuje žiadna odpoveď a v niektorých prípadoch to nemôže byť žiadna ľudsky známa odpoveď [1].

Múdrosť je preto proces, ktorým tiež rozoznávame alebo posudzujeme medzi správnym a nesprávnym, dobrým a zlým. Počítače nikdy nebudú mať schopnosť vlastniť múdrosť. Múdrosť je jedinečným ľudským stavom. A duša je niečo, čo stroje nikdy nebudú mať [1].

2.2 Systém

Systém môžeme všeobecne chápať ako organizovanú štruktúru, ktorá sa skladá zo vzájomne prepojených a previazaných entít, ktoré spolu tvoria komplexný alebo zložitý celok. Tieto entity sa navzájom, či už priamo alebo nepriamo, neustále ovplyvňujú pre udržanie aktivity a existencie systému z dôvodu, aby sa dosiahol stanovený cieľ. Všetky systémy majú vstupy, výstupy a mechanizmy spätnej väzby [4].

Každý systém má dva základné parametre a to štruktúru a spôsob správania. Podľa spôsobu správania delíme systémy na:

Z hľadiska času

- Statické systémy – v čase sa nemenia.
- Dynamické systémy – v čase sú premenlivé [5].

Z hľadiska reakcie na podnety

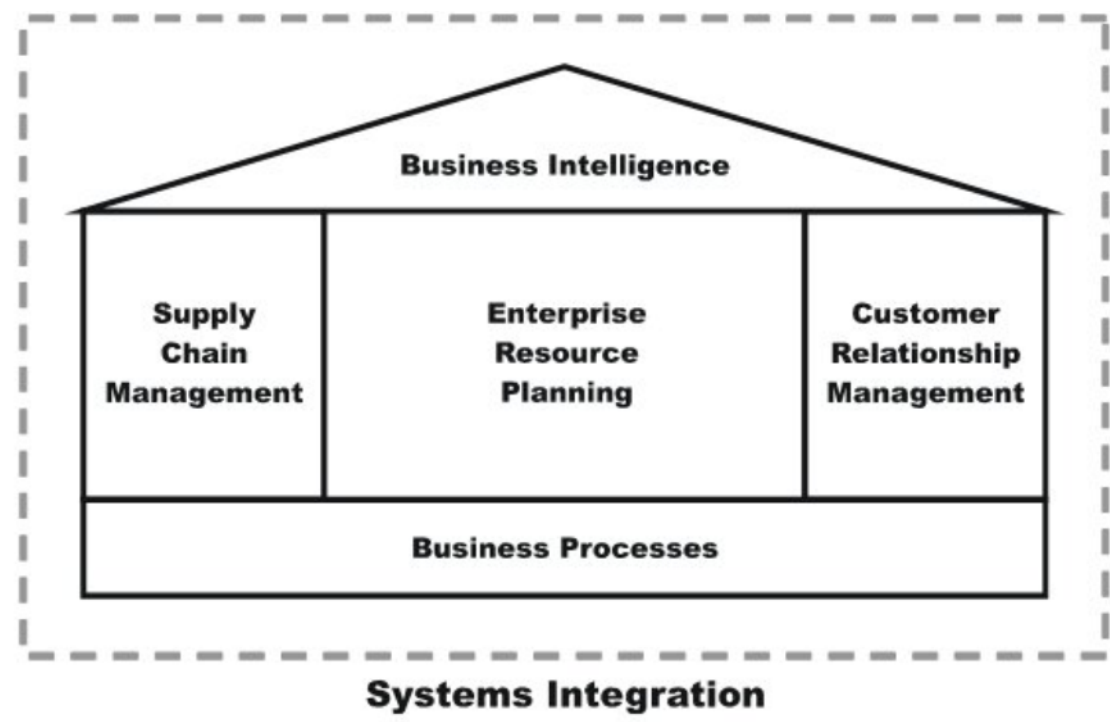
- Deterministické systémy – reakcie systému na podnety sú dané, predvídateľné a jednoznačné.
- Stochastické systémy – pri zhodných podnetoch môže systém vykazovať jemné rozdiely vo výsledkoch. Výsledky sú nejednoznačné [5].

Z hľadiska správania systému

- Cílený systém – tento systém sa správa s presne definovanými požiadavkami na dosiahnutie žiadaného stavu.
- Systém bez cieľového správania – systém, u ktorého je absencia cieľového správania, je definovaný iba okolitými faktormi, ktoré naňho pôsobia.
- Adaptabilný systém – tento systém je schopný detegovať externé faktory, ktoré pôsobia, a v závislosti na nich upravovať svoje ciele [5].

2.3 Podnikový informačný systém

Podnikový informačný systém tvoria ľudia, ktorí pomocou dostupných technológií a zavedených metodík spracovávajú podnikové dáta a vytvárajú informačnú a vedomostnú základňu pre riadenie obchodných procesov, rozhodovanie manažmentu a riadenie firemnej agendy.



Obrázok č. 1: Holisticko-procesný pohľad na informačný systém (Zdroj: 7)

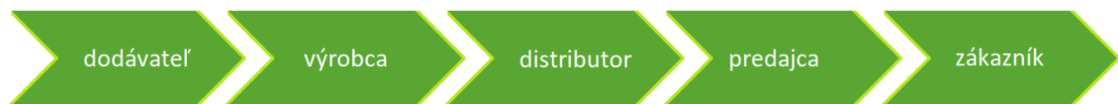
2.3.1 ERP - Enterprise Resource Planning

ERP je komplexný informačný systém, ktorý sa zameriava na riadenie interných informačných tokov s dôrazom na integračné procesy v rámci spoločnosti. Dôkazom je zhromažďovanie súhrnných údajov, ktoré sú k dispozícii používateľom informačného systému v reálnom čase. Napomáha pri plánovaní logistického reťazca, riadení obchodných zákazoch, plánovaní výrobného procesu a riadení ľudských zdrojov [7].

ERP systémy klasifikujeme na: Lite ERP, All-in-one a Best-of-breed ERP [7].

2.3.2 SCM - Supply Chain Management

SCM možno chápať ako interakciu subjektov, ktoré spolu tvoria dodávateľský reťazec. Zaoberá sa všetkými procesmi v dodávateľskom reťazci od logistiky a dopravy až po tok informácií, finančné a materiálne riadenie zdrojov. SCM je súčasťou informačných systémov a urýchľuje a zefektívňuje celý proces dodávok [8].



Obrázok č. 2: Dodávateľský reťazec (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 8)

2.3.3 CRM - Customer Relationship Management

V dnešnej dobe je ekonomicky menej náročné udržať si existujúcich klientov, ako hľadať nových odberateľov. Preto spoločnosti zavádzajú CRM, čo nie je softvér alebo modul informačného systému, ale súbor stratégií a metrík, ktoré spoločnosť aplikuje na riadenie vzťahov so zákazníkmi [9].

Typy CRM systémov

- analytický - na základe získaných údajov od zákazníka vytvára analýzu a poskytuje relevantné informácie pre rozhodovanie manažmentu
- operatívny - zahŕňa podporné procesy, ktoré spoločnosť vyvíja vo vzťahu k zákazníkovi
- kooperatívny - jednotlivé oddelenia spoločnosti zdieľajú informácie o zákazníkoch, aby sa predišlo zbytočnej duplikácii získavania informácií [9]

2.3.4 MIS - Management Information System

Manažérsky informačný systém slúži vedúcim pracovníkom spoločnosti na strategické riadenie a rozhodovanie. Hlavnou úlohou tohto riadenia je využiť metódy business intelligence (BI) na získavanie súhrnných informácií z celej spoločnosti. Tieto súhrnné

informácie vytvárajú znalosti, ktoré pomáhajú poskytovať spoľahlivé expertné rozhodovanie a riadenie vedúcim pracovníkom [11].

DSS - Decision support system

Sú počítačové programy používané stredným a vyšším manažmentom na zhromažďovanie informácií zo širokého spektra zdrojov na podporu riešenia problémov a rozhodovania. DSS sa používa hlavne pre pološtruktúrované a neštruktúrované rozhodovacie problémy [4].

MRS – Management reporting systems

Zaoberá sa dlhodobými plánmi a rozpočtom celej organizácie. Všeobecne platí, že tieto systémy sa zameriavajú historickými a súčasnými aktivitami [4].

EIS - Executive information system

Je nástroj na podávanie správ, ktorý poskytuje rýchly prístup k súhrnným správam pochádzajúcim zo všetkých úrovní spoločnosti a oddelení, ako sú účtovníctvo, ľudské zdroje a operácie [4].

2.4 Nástroje strategickej analýzy

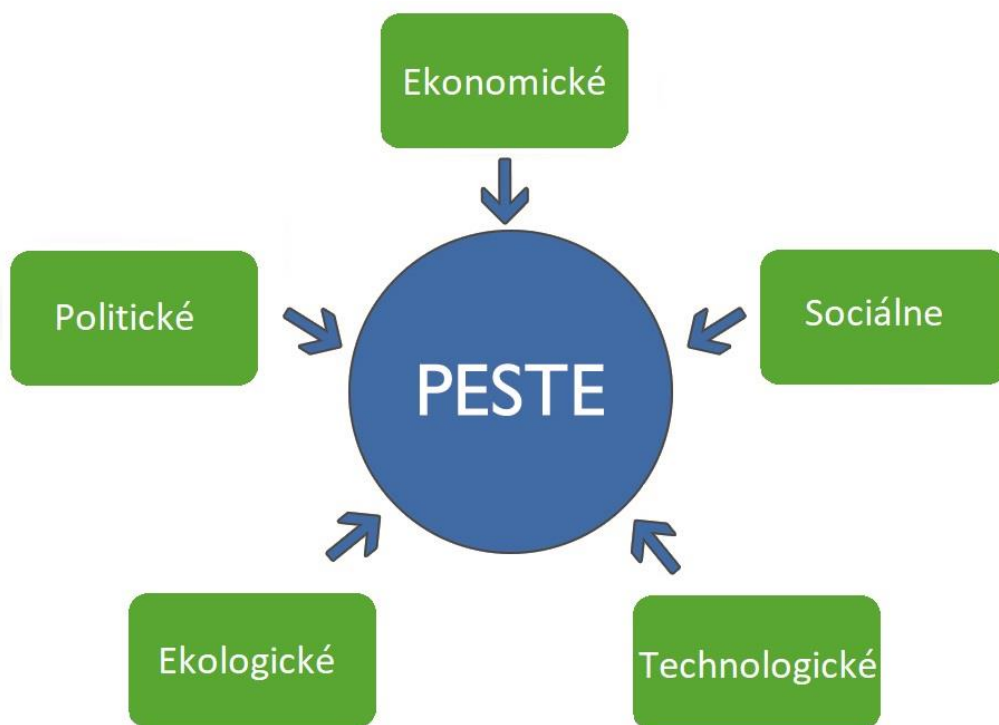
Strategická analýza je proces uskutočňovania výskumu podnikateľského prostredia, v ktorom spoločnosť pôsobí, a samotnej spoločnosti s cieľom formulovať stratégiu [12].

So strategickou analýzou sú spojené tieto atribúty:

- Identifikácia a hodnotenie údajov relevantných pre formulovanie stratégie
- Vymedzenie vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré sa má analyzovať
- Zoznam analytických metód, ktoré môžu byť použité pri analýze [12]

2.4.1 Analýza externého prostredia - PESTE

PESTE analýza je nástroj, ktorý sa používa na analýzu a monitorovanie makroekonomických faktorov, ktoré majú vplyv na organizáciu. Výsledkom je identifikácia hrozieb a slabých stránok, ktoré sa používajú vo SWOT analýze [13].



Obrázok č. 3: Faktory analyzované v PESTE (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 13)

Politické a legislatívne faktory

V politických faktoroch sa analyzuje, do akej miery vláda zasahuje do ekonomiky. Môže zahŕňať - vládnu politiku, politickú stabilitu alebo nestabilitu na zahraničných trhoch, politiku zahraničného obchodu, daňovú politiku, pracovné právo, právo životného prostredia, obchodné obmedzenia atď. [13].

Z vyššie uvedených príkladov je zrejmé, že politické faktory majú často vplyv na firmy a na to, ako podnikajú. Organizácie musia byť schopné reagovať na súčasné a očakávané budúce právne predpisy a zodpovedajúcim spôsobom prispôbiť svoju marketingovú politiku [13].

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory majú významný vplyv na to, ako organizácia podniká, a tiež na to, aké dosahujú zisky. Faktory zahŕňajú - ekonomický rast, úrokové sadzby, výmenné kurzy, infláciu, disponibilný príjem spotrebiteľov a podnikov a tak ďalej [13].

Tieto faktory možno ďalej rozčleniť na makroekonomické a mikroekonomické faktory. Makroekonomické faktory sa zaoberajú riadením dopytu v danej ekonomike. Vlády ich používajú ako hlavné mechanizmy kontroly úrokových sadzieb, daňovej politiky a vládnych výdavkov [13].

Mikroekonomické faktory sú o spôsobe, akým ľudia utrácajú svoje príjmy. To má veľký vplyv najmä na spoločnosti, ktoré predávajú priamo spotrebiteľom [13].

Sociálne faktory

Tiež sú známe ako sociálno-kultúrne faktory, ktoré zahŕňajú spoločnú vieru a postoje obyvateľstva. Medzi tieto faktory patrí - rast populácie, vekové rozdelenie, zdravotné povedomie, kariérne postoje atď. Tieto faktory sú obzvlášť zaujímavé, pretože majú priamy vplyv na to, ako obchodníci chápu zákazníkov a čo ich poháňa [13].

Technologické faktory

Modernizácia technológií značne ovplyvňuje spôsob predávania. Technológia zohráva v podnikaní obrovskú úlohu a môže ju negatívne alebo pozitívne ovplyvniť. Zavedením nových produktov, nových technológií a služieb môže mať určitý trh ťažký čas, takže je dôležité posúdiť technológiu zo všetkých uhlov pohľadu. Technologické faktory ovplyvňujú marketing a jeho riadenie tromi rôznymi spôsobmi:

- Nové spôsoby výroby tovarov a služieb
- Nové spôsoby distribúcie tovarov a služieb
- Nové spôsoby komunikácie s cieľovými trhmi [13]

Ekologické faktory

Tieto faktory sa naozaj dostali do popredia len za posledných pätnásť rokov. Stali sa dôležitými v dôsledku rastúceho nedostatku surovín, cieľov v oblasti znečistenia, podnikania ako etickej a udržateľnej spoločnosti, cieľov uhlíkovej stopy stanovených

vládami (to je dobrý príklad, že jedným z faktorov by mohli byť triedy ako politické a environmentálne). To sú len niektoré z problémov, ktorým čelia obchodníci v rámci tohto faktora. Stále viac spotrebiteľov požaduje, aby výrobky, ktoré kupujú, boli získavané eticky a podľa možnosti z trvalo udržateľného zdroja [14].

2.4.2 Porterov model piatich konkurenčných síl

Porterov model piatich konkurenčných síl patrí medzi základné a najvýznamnejšie nástroje, ktoré sa používajú na posúdenie úrovne konkurencieschopnosti v odvetví, kde pôsobí posudzovaná spoločnosť. Hlavnou úlohou Porterovho modelu je zistiť pozíciu, v ktorej sa spoločnosť môže najlepšie brániť proti konkurenčným silám [15].

Súčasná konkurenčná rivalita

Kľúčovým faktorom konkurencieschopnosti je jednoznačne konkurenčné súperenie. Organizácie v súčasnej konkurenčnej rivalite používajú nasledujúce prístupy:

- Koľko má organizácia konkurentov?
- Má organizácia zavedenú solídnu konkurenčnú stratégiu?
- Je organizácia inovatívna, aby získala konkurenčnú výhodu?
- Majú konkurenti viac reklamných zdrojov?
- Existuje rozdiel v kvalite?
- Sú zákazníci posudzovanej organizácie lojálni [16]?

Hrozba vstupu nových konkurentov

Táto časť pojednáva o otázkach ako ľahké alebo ťažké je pre nového konkurenta vstúpiť na trh? Ak je odvetvie vnímané ako prítlačivé, potom sa noví účastníci veľmi pravdepodobne objavia. Ak sa objaví príliš veľa nových účastníkov, spôsobí to zníženie ziskovosti v celom odvetví. Hrozba nových účastníkov môže byť znížená alebo dokonca zablokovávaná najväčšími spoločnosťami, ktoré majú do určitej miery monopol na priemysel. Túto časť Porterovej analýzy posudzujeme pomocou:

- Aké existujú bariéry vstupu? Vysoké vstupné a nízke výstupné bariéry vytvárajú atraktívny priemysel. Prekážky vstupu môžu zahŕňať práva, patenty, ochranu technológií atď.
- Má organizácia vybudovanú vernosť zákazníkov?
- Disponuje organizácia odbornými znalosťami, ktoré môže použiť na odlíšenie?
- Existuje nejaká vládna politika na podporu alebo odradenie nových vstupujúcich konkurentov [16]?

Vyjednávací sila odberateľov

Keď kupujúci majú silu, môžu vyvíjať tlak na spoločnosti, najmä tlak na znižovanie cien ich produktov a služieb. Ak má kupujúci veľa možností výberu produktov a spoločností, potom je ich vyjednávací sila vysoká. Ak sa kupujúci rozhodnú spojiť, aby veľká časť trhového podielu vyvíjala tlak na spoločnosti, potom disponujú vysokou mocou. Spoločnosti sa na tento tlak zo strany odberateľov môžu pripraviť pomocou nasledujúcich otázok:

- Akou kúpnu silou disponuje organizácia?
- Ako cenovo citliví sú odberatelia organizácie?
- Akými informáciami disponuje organizácia o svojich kupujúcich?
- Čo odlišuje posudzovanú organizáciu od konkurencie [16]?

V týchto otázkach môžu organizácie vidieť, ako sa tento nástroj môže ukázať ako užitočný pre obchodníkov a konzultantov v oblasti podnikovej stratégie. Umožňuje im vidieť ich súčasnú strategickú pozíciu na trhu a plánovať budúcnosť tým, že koná na základe svojich silných stránok a eliminuje svoje slabé stránky. To môže byť obzvlášť užitočné pri zvažovaní vstupu do nového odvetvia pri zdôrazňovaní pravdepodobnosti úspechu. Pri posudzovaní otázok mimo intenzity hospodárskej súťaže by pri plánovaní akéhokoľvek strategického akčného plánu boli prospešné aj iné nástroje [15].

Vyjednávací sila dodávateľov

Väčšina organizácií disponuje dodávateľmi, či už ide o dodávky surovín, podporu vedomostí alebo fyzickú pracovnú silu. Obchodníci vedia, že na dosiahnutie najlepších dodávateľov za najlepšiu cenu sa uskutočňuje veľké množstvo výskumov a analýz. Ale čo ak existuje veľmi malý výber dodávateľov? Čím menej dodávateľov existuje, tým viac moci majú nad organizáciami a nad cenami, ktoré si účtujú. Organizácie pri vyjednávaní s dodávateľmi musia zvážiť a definovať ich silu:

- Koľkými dodávateľmi disponuje organizácia?
- Aké sú veľkosti dodávateľov, ktoré má organizácia k dispozícii?
- Aké sú náklady pre na zmenu dodávateľov?
- Aká je sila distribučného kanála [16]?

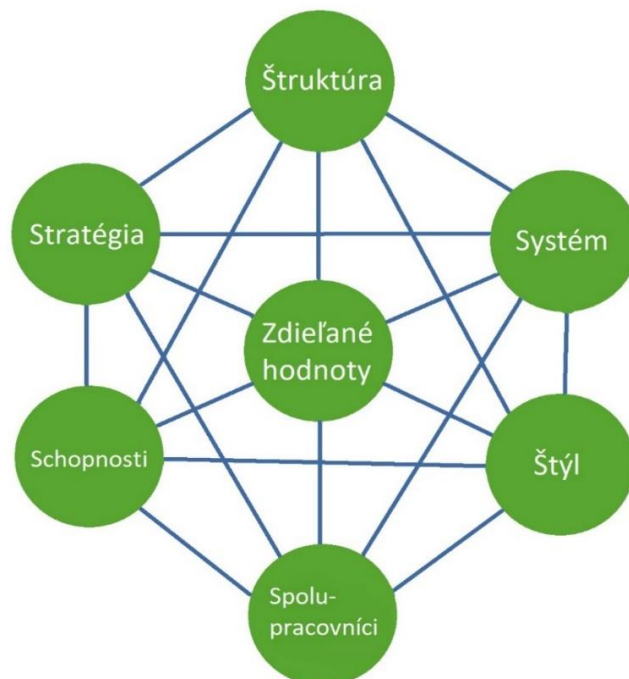
Hrozba substitučných produktov

Zákazníci sa môžu rozhodnúť nahradiť produkt alebo službu inými. Nie je to to isté ako prechod na totožné produkty alebo služby inej spoločnosti, ale na rozdielne produkty resp. služby. Napríklad ako prechod z bežného telefónu na smartfón alebo zo sladkého občerstvenia na zdravé alternatívne občerstvenie. Čím viac produktov sa bude naďalej zobrazovať v marketingových kampaniach, tým väčšia je šanca, že odberatelia budú priťahovaní k alternatíve od ich obvyklej voľby. Ako tomu môžu organizácie predchádzať a čeliť:

- Koľko náhradných produktov má organizácia k dispozícii?
- Existuje vnímaná úroveň diferenciácie?
- Existujú pre kupujúceho náklady na zmenu?
- Ako ľahké je pre kupujúceho substituovať produkt [16]?

2.4.3 Model 7S McKinsey

Tento model sa najčastejšie používa, ako nástroj podnikovej analýzy na posúdenie a monitorovanie zmien vo vnútornej situácii podniku. Rámec 7S je strategický nástroj, ktorý starostlivo analyzuje spoločnosť tým, že hľadá a analyzuje 7 rôznych interných prvkov, ktorými sú stratégia, štruktúra, systémy, zdieľané hodnoty, štýl, spolupracovníci a schopnosti. Hlavným cieľom modelu 7S je zistiť, či sú jednotlivé prvky efektívne, efektívne zladené a vyrovnané s hlavnými hodnotami spoločnosti a pomáhajú tak plniť stanovené ciele [17].



Obrázok č. 4: Rámec 7S faktorov firmy McKinsey (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 18)

V modeli je všetkých sedem prvkov rozdelených do mäkkých a tvrdých oblastí. Medzi tvrdé oblasti patrí stratégia, štruktúra a systémy, ktoré sa v porovnaní s mäkkými prvkami oveľa ľahšie identifikujú a spravujú [17].

Stratégia

Stratégia spoločnosti vychádza z vízie spoločnosti a z konkrétneho poslania spoločnosti. Stratégiu možno definovať ako plán, ktorý spoločnosť vypracovala a vyvinula, aby získala konkurenčnú výhodu. Model definuje faktor stratégie ako ten, ktorý je starostlivo a jasne formulovaný s dlhodobou víziou, ktorá pomáha firme dosiahnuť

dlhodobú a udržateľnú konkurenčnú výhodu a je podporovaná nastavenými cieľmi, misiou a víziou spoločnosti. [18]



Obrázok č. 5: Hierarchia stratégií v spoločnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 18)

Štruktúra

Organizačná štruktúra firmy je jedným z najjednoduchších a viditeľných prvkov rámca. Predstavuje spôsob, akým sú úlohy a zodpovednosti rozdelené medzi rôzne obchodné divízie a menšie funkčné jednotky, ktoré ukazujú, že kto je zodpovedný a komu je potrebné sa zodpovedať [17].

Líniová štruktúra: v tejto štruktúre je vytvorená priama nadriadenosť a podriadenosť medzi jednotlivými útvarmi. Táto štruktúra sa vyznačuje rýchlym rozhodovaním a pevnými organizačnými vzťahmi [18].

Funkčná štruktúra je založená na organizácii rozdelenej do menších skupín so špecifickými úlohami. Výhodou tejto štruktúry je, že zamestnanci sú zoskupení podľa zručností a funkcií, čo im umožňuje sústrediť svoje kolektívne energie na vykonávanie ich úloh ako oddelenia [18].

Líniovo-štábná: ide o kombináciu líniovej, ktorá rešpektuje potrebu jednotného vedenia, a funkčnej štruktúry, ktorá sa stará o potreby špecializácie a odbornosti riadenia [18].

Divízna štruktúra vzniká vytvorením relatívne samostatných útvarov, ktoré sú obvykle podriadené vyšším úrovniam riadenia [18].

Maticová štruktúra spojuje prvky funkčnej a divíznej štruktúry. Zamestnanci sa môžu hlásiť dvom alebo viacerým šéfom v závislosti od situácie alebo projektu. Tento aspekt komplikuje celé riadenie a zdieľanie informácií v spoločnosti. Preto je veľmi dôležité, aby všetci zamestnanci poznali svoje úlohy, zodpovednosti a pracovné priority, aby nedochádzalo ku konfliktom. Výhodou tejto štruktúry je, že zamestnanci sa môžu podeliť o svoje vedomosti naprieč rôznymi funkčnými rozdeleniami, čo umožňuje lepšiu komunikáciu a pochopenie úlohy každej funkcie. Zamestnanci môžu prostredníctvom svojich funkcií rozšíriť svoje zručnosti a vedomosti, čo vedie k profesionálnemu rastu v rámci spoločnosti [17].

Systémy

Faktor systému určuje aspekty, ktorými sa v podniku vykonávajú a dosahujú ciele. Musí byť hlavným zameraním manažmentu a kľúčových zamestnancov počas procesu organizačnej zmeny. Systémy sa formujú ako rôzne postupy a procesy organizácie a odhaľujú každodenné činnosti podniku, ktoré pomáhajú pri rozhodovaní a ďalších dôležitých aspektoch [18].

Schopnosti

V tejto časti sa odhaľujú zručnosti, ktoré spoločnosť požaduje a ktoré jej pomôžu posilniť nové stratégie a štruktúry počas procesu organizačnej zmeny. Schopnosti možno definovať ako zručnosti, ktorými zamestnanci firmy plnia svoje funkcie efektívnym spôsobom. Súhrn zručností zahŕňa aj schopnosti a kompetencie potrebné na dosiahnutie cieľov a zámerov spoločnosti [18].

Spolupracovníci

Prvok spolupracovníkov poukazuje na skutočnosť, že koľko a aký typ zamestnancov musí spoločnosť prijať, vyškoliť, odmeniť a motivovať na dosiahnutie svojich cieľov. O počte zamestnancov, ktorí musia byť prijatí do zamestnania, rozhoduje aj spoločnosť [17].

Štýl riadenia

Predstavuje štýl riadenia v spoločnosti a spôsob, akým dochádza k riadeniu svojich zamestnancov prostredníctvom činností a interakcií počas procesu organizačných zmien na dosahovanie stanovených cieľov [18].

Autoritatívny štýl riadenia je založený na princípe, že vedúci rozhoduje sám. Potrebné informácie pre kvalifikované rozhodnutie dostáva od podriadených pracovníkov, ktorí však iným spôsobom neovplyvňujú jeho rozhodnutie [18].

Demokratický štýl riadenia v sebe nesie vyššiu mieru participácie podriadených pracovníkov na riadení spoločnosti. Vedúci pracovník deleguje časť svojich právomoci, pričom aktívne zapája a dáva možnosť podradeným zamestnancom vyjadriť sa. Konečné rozhodnutie však ostáva na jeho uvážení, za ktoré nesie zodpovednosť [18].

Štýl laissez-faire je štýl riadenia, kde vedúci pracovník zasahuje minimálne do skupiny pracovníkov a necháva im značnú voľnosť, tzv. voľný priebeh. Podriadení pracovníci vytvárajú skupinu, ktorá sama rieši rozdelenie a postupy práce. Výhodou tohto štýlu riadenia je, že pracovníci si môžu riadiť a vytvárať vlastné postupy. Nevýhodou je, že v krízových situáciách, kde je potrebné vedenie, môže nastať bezcieľné tápanie [18].

Zdieľané hodnoty

Faktor zdieľaných hodnôt sa nachádza v jadre rámca 7S. Pracuje ako základ každej spoločnosti a je to súbor noriem, štandardov a princípov, ktorými sa riadi činnosť spoločnosti a aspekty správania zamestnancov [17].

2.4.4 Metóda HOS 8

Metóda HOS 8 vychádza z jej predošlej verzie HOS, ktorú definuje jej zakladateľ M. Kocha (2013): „Základní filozofie metody HOS (Hardware, Orgware, Software) spočívá v ohodnocení úrovně jednotlivých složek informačního systému a v nalezení nejhorších složek, které ovlivňují negativně celkovou úroveň systému“ [10, str. 51]. Účel aplikovania metódy HOS 8 spočíva v zhodnotení kľúčových oblastí informačného systému [10].

Metóda definuje celkovo 8 odlišných oblastí:

- hardware
- software
- orgware
- peopleware
- dataware
- zákazníci
- dodávatelia
- management IS [10]

Jednotlivé klasifikované oblasti by mali byť na vyváženej, resp. podobnej úrovni, inak to spôsobuje neefektívnosť IS. Z tohto dôvodu M. Koch (2013) v HOS metóde opisuje: „Metoda HOS je primárne určená k nalezaniu slabín informačného systému, a preto hodnotí úroveň systému podľa metódy nejslabšieho článku“ [10, str. 51]. Informačný systém je natoľko akostný, ako je kvalitný najslabší článok IS [10].

Úroveň posudzovaných oblastí sa hodnotí v štyroch bodoch:

- 1 – zlá
- 2 – skôr zlá
- 3 – skôr dobrá
- 4 – dobrá [10]

Z činnosti analýzy HOS 8 získavame výsledok o stave systému [10].

Vyvážený systém

Vyvážený informačný systém je systém s optimálnym pomerom účinnosti. Aby bol systém vyvážený, musia mať posudzované oblasti buď rovnakú úroveň hodnotenia, alebo najviac tri z nich sa môžu odlišovať o jednu úroveň hodnotenia [10].

Nevyvážený systém

Sú to systémy, ktoré nesplňujú podmienku vyváženého systému. Tieto systémy sú prezentované nízkou efektívnosťou [10].

Veľmi nevyvážený systém

Patria sem systémy, ktorých jednotlivé oblasti sa odlišujú o viac ako jednu úroveň. Pozitívny alebo negatívny rozdiel nehrá žiadnu rolu [10].

2.4.5 EPC Diagram

EPC – Event Process Chain je vývojový diagram pre modelovanie podnikových procesov. EPC diagram sa dá použiť na konfiguráciu vykonávania plánovania podnikových zdrojov a na zlepšenie podnikových procesov. Zobrazuje udalosti a aktivity, ktoré sú vertikálne usporiadané. Jednotlivé bloky sú prepojené šípkou alebo logickým operátorom [22].

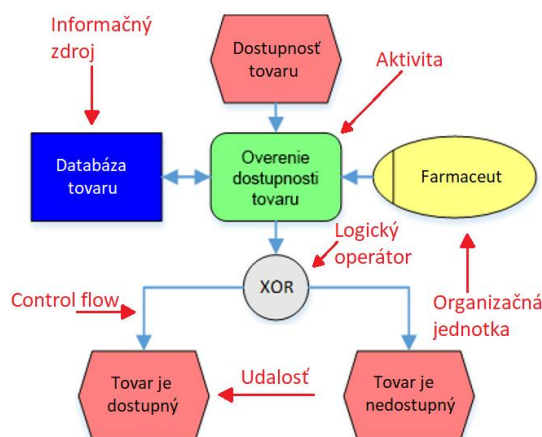
Základne zložky diagramu

Aktivity – určujú, čo ma byť v procese vykonané. Popisujú zmenu z počiatočného stavu do výsledného stavu [22].

Udalosti – ich úlohou je popísať situáciu pred alebo po vykonanej aktivite. Aktivity sú vzájomne prepojené pomocou aktivít [22].

Logické operátory – používajú sa na rozdelenie alebo zjednotenie toku aktivít alebo udalosti. Logické operátory sú AND, OR a XOR [22].

Control flow – je orientovaná šípka a ukazuje smer toku procesu [22].



Obrázok č. 6: Zložky diagramu (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 22)

Rozširujúce zložky diagramu

Organizačná jednotka – definuje, kto zodpovedá za danú aktivitu. Táto zložka môže výhradne rozširovať aktivitu procesu [22].

Informačný zdroj – táto zložka môže rozširovať výhradne aktivity procesu. Definuje informácie, ktoré sú v rámci aktivity využívané [22].

2.4.6 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí interné a externé faktory, ako aj súčasný a budúci potenciál spoločnosti. Je to rámec, ktorý sa používa na hodnotenie konkurenčného postavenia spoločnosti a rozvoj strategického plánovania. Analýza SWOT je navrhnutá tak, aby ukázala realistický pohľad na spoločnosť, ktorý je založený na silných a slabých stránkach [19].

Pri aplikovaní rámca je dôležité udržiavať analýzu presnú, aby nevznikli mylné presvedčenia. Namiesto toho sa treba zamerať na reálne situácie v reálnom pôsobení spoločnosti. Pomocou interných a externých údajov môže táto technika viesť spoločnosť k stratégiám, pri ktorých je väčšia pravdepodobnosť, že budú úspešné, a odlíšiť ich od tých, v ktorých je pravdepodobnosť menšieho úspechu [19].



Obrázok č. 7: SWOT analýza (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 19)

Analytici prezentujú SWOT analýzu ako štvorec, ktorý je vytvorený zo štyroch kvadrantov. Každý kvadrant prezentuje jednu oblasť a poskytuje tak rýchly a prehľadný vizuálne usporiadaný rámec o analýze spoločnosti [19].

Interné faktory

Silné stránky popisujú, v čom spoločnosť vyniká a čo ju oddeľuje od konkurencie. Patrí sem napríklad: silná značka, lojálna zákaznícka základňa, silná súvaha, jedinečná technológia a tak ďalej [19].

Slabé stránky obmedzujú spoločnosť a zabránia jej vykonávať svoju optimálnu úroveň. Sú to oblasti, v ktorých sa firma musí zlepšiť, aby zostala konkurencieschopná: slabá značka, vysoká úroveň dlhu, nedostatočný dodávateľský reťazec alebo nedostatok kapitálu [19].

Externé faktory

Príležitosti týkajúce sa priaznivých vonkajších faktorov, ktoré by mohli spoločnosti poskytnúť konkurenčnú výhodu [19].

Hrozby sa týkajú faktorov, ktoré majú potenciál poškodiť organizáciu. Medzi príklad bežných hrozieb patria napríklad rastúce náklady na materiál, zvyšujúca sa konkurencia, úzka ponuka práce a tak ďalej [19].

2.5 Lewinov model riadenia zmien

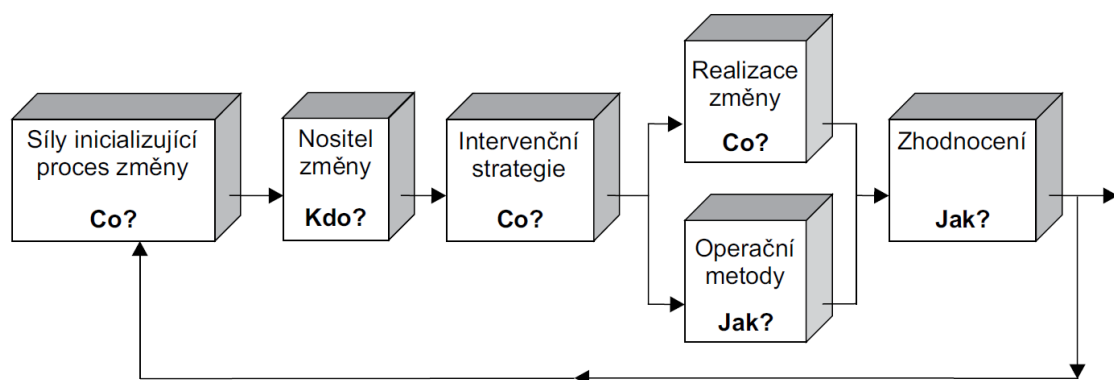
Kurt Lewin, otec procesov zmien, identifikoval model iniciovania a zavedenia akejkoľvek zmeny. Pojem „riadenie zmien“ je dnes vo väčšine podnikov známy. Lewinov model definuje úspešné podnikové riadenie zmien, ktoré sa výrazne líši v závislosti od povahy podniku, zmeny a zapojených ľudí. Kľúčová časť závisí od toho, ako dobre ľudia v ňom pochopia nutnosť procesu zmeny [18].

Aby podnik udržal svoju konkurencieschopnosť musí vylepšovať teda meniť svoje procesy. Príliš často sa však stáva, že zmeny prinášajú zbytočné problémy a chaos. Lewinov model umožňuje pozerieť sa na zmenu ako na proces s odlišnými fázami, kde

sa podnik môže pripraviť na to, čo prichádza, a urobiť plán na riadenie zmien predtým, ako samotná zmena nastane [18].

Proces úspešnej zmeny, musí začať pochopením, prečo sa zmena musí uskutočniť. Z toho dôvodu by podnik mal poznať odpovede na tieto otázky:

- Každá zmena v podniku je vyvolaná určitými hnacími silami, faktormi. (Aké sú zainteresované strany?, Aké sily podporujú tento proces?, Aké sily sú proti zmene?)
- Na začiatku procesu potrebujeme poznať požadovaný konečný stav. (Aký je model zmeny? Čo chceme dosiahnuť, aká zmena má nastať?)
- Celý proces zmeny riadia a vykonávajú ľudia. (Kto je agent a sponzor zmeny?)
- Aké sú intervenčné oblasti? (Zmeny v riadení ľudských zdrojov, technológiách, organizačných procesoch, atď...)
- Navrhovaný zásah musíme nejakým spôsobom implementovať (Intervencia - rozmrazenie, zmena a zmrazenie).
- Výsledky musia byť vyhodnotené a vyvedené z nich závery. (Verifikácia zmeny) [18].



Obrázok č. 8: Lewinov model riadenia zmeny (Zdroj: 18)

2.5.1 Analýza situácie

Na strategické rozhodnutie začať proces riadenia zmeny v spoločnosti sa dajú využiť analytické metódy strategickej analýzy. Odporúčajú sa analýzy vonkajšieho prostredia, analýza odborového okolia a analýza interných faktorov spoločnosti. Vždy sa v spoločnosti musia analyzovať slabiny a hrozby, a preto na vytvorenie zhrňujúcich informácií o spoločnosti je dôležité aplikovať SWOT analýzu s jasným záverečným vyhodnotením. Zo strategickej analýzy musí jasne vyplývať, z akého dôvodu zmena nastáva [18].

Prvým krokom v procese zmeny je uskutočniť analýzu situácie v spoločnosti, ktorej výsledkom bude záverečné ustanovenie o realizácii zmeny. Hlavnou úlohou je identifikovať a analyzovať sily inicializujúce proces zmeny vytvorením silového poľa [18].

2.5.2 Agent zmeny

Agentom zmeny sa rozumie jednotlivec alebo skupina, ktorí sú nositeľom a realizátorom celého procesu zmeny. Jeho hlavnou úlohou je znížiť riziko neúspechu realizovanej zmeny v spoločnosti podrobným identifikovaním, či sú zamestnanci ochotní rešpektovať a akceptovať očakávanú zmenu. Dôležitá je ochota zamestnancov pracovať na zmene. Je v kompetencii agenta zmeny, aby zamestnancov, ktorí sú neochotní spolupracovať presvedčil a motivoval k prijatiu procesu zmeny. Takíto pracovníci sú vnímaní ako hrozba, ktorej scenárom môže nastať úplné zlyhanie procesu zmeny [18].

Agent zmeny je podporovaný sponzorom zmeny. Sponzor zmeny sa angažuje hlavne svojimi finančnými, ľudskými a materiálnymi zdrojmi [18].

2.5.3 Intervenčné oblasti

V Lewinovom modeli sa intervenčnými oblasťami plánovanej firemnej zmeny rozumejú oblasti, ktorých sa plánovaná zmena dotýka a ovplyvní ich podnikové

riadenie. Je nutné tieto oblasti identifikovať a špecifikovať, čo zmena prinesie. Sú to napríklad tieto oblasti:

- Ľudské zdroje a ich riadenie
- Organizačná štruktúra firmy
- Technológie firmy
- Komunikačné a organizačné toky a procesy firmy [18]

2.5.4 Intervencia

Vlastnú plánovanú zmenu v spoločnosti Kurt Lewin rozdelil do troch na seba nadväzujúcich fáz: rozmrazenie, vlastná zmena a zamrazenie [18].

Rozmrazenie

Pred realizáciou zmeny musí prejsť proces počiatočným krokom rozmrazenia. Mnohí zamestnanci prirodzene odolávajú zmene, a preto cieľom počas fázy rozmrazovania je vytvoriť povedomie o tom, ako súčasný stav alebo súčasná úroveň prijateľnosti nejakým spôsobom bráni spoločnosti v jej efektívnom fungovaní. Oblasti ako staré zvyklosti, spôsoby myslenia, procesy a organizačná štruktúra musia byť starostlivo preskúmané, aby sa zamestnancom ukázalo, akú zmenu je potrebné realizovať, aby spoločnosť vytvorila alebo udržala konkurenčnú výhodu na trhu [18].

Komunikácia je obzvlášť dôležitá počas fázy rozmrazovania, aby sa zamestnanci mohli dozvedieť o blížiacej sa zmene, o jej logike a o tom, ako bude prínosom pre každého zamestnanca. Dôležité je, že čím viac vieme o zmene a čím viac sa domnievame, že je nevyhnutná a naliehavá, tým viac sme motivovaní túto zmenu akceptovať [18].

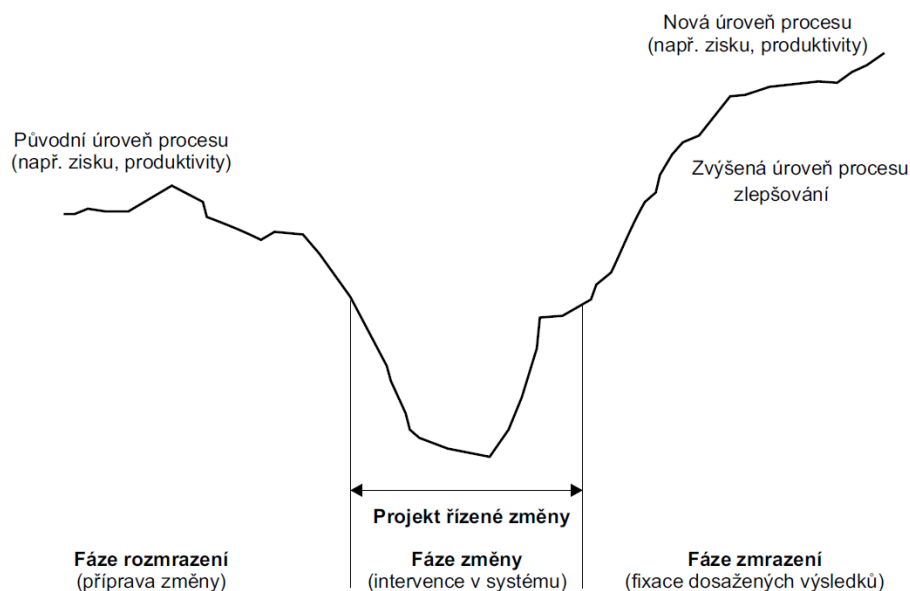
Vlastná zmena

Ak sú zamestnanci na strane zmeny, môže sa začať proces realizácie vlastnej zmeny. Lewin si uvedomil, že zmena je proces, v ktorom musí spoločnosť prejsť do fázy nového bytia. Tento meniaci sa krok, označovaný ako „vlastná zmena“, sa vyznačuje implementáciou plánovanej zmeny. Je to čas označený neistotou a strachom, čo z neho

robí najťažší krok procesu riadenia zmeny. Počas meniaceho sa kroku sa ľudia začínajú učiť novému správaniu, procesom a spôsobom myslenia. Čím sú zamestnanci pre tento krok viac pripravení, tým ľahšie je doceliť úspešnú realizáciu. Z tohto dôvodu sú vzdelávanie, komunikácia, podpora a čas rozhodujúce. Zmena je proces, ktorý treba starostlivo naplánovať a vykonať. Počas tohto procesu by mali byť zamestnanci upozornení na dôvody zmeny a na to, aký budú mať úžitok, keď bude zmena úspešne plne implementovaná [18].

Zamrazenie

Keď je zmena implementovaná a pracovníci prijali nové spôsoby práce, firma je pripravená na opätovné zmrazenie. Lewin zistil, že krok zmrazenia je obzvlášť dôležitý na to, aby sa zamestnanci nevrátili späť k svojim starým spôsobom myslenia ako pred uskutočnením zmeny. Fáza opätovného zmrazenia musí zabezpečiť, aby sa zmeny používali po celý čas a aby boli začlenené do každodennej prevádzky spoločnosti. S novým pocitom stability sa zamestnanci cítia byť istí a spokojní s novými spôsobmi práce. Pozitívne odmeny a uznanie individuálneho úsilia sa často používajú na posilnenie realizačného tímu, pretože sa predpokladá, že pozitívne posilnené správanie sa bude pravdepodobne opakovať pri ďalšej zmene [18].



Obrázok č. 9: Fázy procesu zmeny (Zdroj: 18)

2.5.5 Verifikácia dosiahnutých výsledkov

Posledná fáza porovnávania dosiahnutých výsledkov plánovanej zmeny s očakávanými cieľovými hodnotami, ktoré majú byť zmenou naplnené. Je len na tvorcoch zmeny, aké ciele si stanovia, ale o to to bude zložitejšie ich v tejto fáze verifikovať. Ak si spoločnosť určí vágne ciele, bude podstatne komplikované ich verifikovať a porovnať tak dosiahnutie výsledkov plánovanej zmeny s očakávanými výsledkami [18].

2.6 Sieťová analýza

Sieťová analýza je kolektívny názov pre metódy, ktorých základ je založený na grafickom vyjadrení časovej analýzy s využitím teórie pravdepodobnosti. Tieto metódy sa široko používajú na plánovanie, koordináciu a kontrolu zložitých úloh, ktoré v sebe zahŕňajú na seba nadväzujúce činnosti [20].

Základné pojmy

Projekt je definovaný ako súbor následných mimoriadnych procesov, prostredníctvom ktorých získame koncepčný výsledok, ktorý svojou komplexnosťou a rozsahom presahuje bežný pracovný proces [20].

Je definovaný ako matematický model projektu. Sieťové grafy sa delia podľa špecifických vlastností na tieto typy:

- Hranovo orientované sieťové grafy – činnosti projektu reprezentujú hrany grafu a uzly predstavujú udalosti. Orientované hrany grafu vyjadrujú činnosti projektu, ktoré sa nachádzajú medzi uzlami grafu.
- Uzlovo orientované sieťové grafy – činnosti projektu reprezentujú uzly grafu a hrany predstavujú väzby medzi činnosťami. Činnosti projektu sa vyjadrujú uzlami v tvare obdĺžnika a väzby sú orientovanými hranami [20].

Kritická cesta – definujeme ju ako najdlhšiu cestu v sieťovom grafe. Reprezentuje vetvu sieťového grafu, na ktorej ležia činnosti s najdlhším trvaním a nulovou časovou

rezervou. Ak sa činnosť na kritickej ceste oneskorí, spôsobí to automaticky oneskorenie celého projektu [20].

2.6.1 Metóda PERT

Metóda PERT (Evaluation and Review Technique) je stochastická metóda sieťovej analýzy založená na práci so sieťovými grafmi. V tejto metóde sa využívajú grafy, ktoré sú hranovo orientované. Táto metóda sa využíva, ak dĺžky činností, ktoré sa nachádzajú v projekte sú neznáme, a projektový tím nedokáže z akékoľvek príčiny predpovedať dĺžku trvania. Trvanie každej činnosti sa považuje za náhodnú premennú, ktorej sú priradené tri možné dĺžky trvania: optimistická, pesimistická a realistická [20].

Na výpočet trvania činnosti aplikujeme deterministický model. Model je založený na váženom priemere, kde najväčšiu váhu ma najpravdepodobnejší odhad trvania [20].

Doba trvania činnosti:

$$t_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6}$$

Rozptyl:

$$\sigma^2 = \left[\frac{b_{ij} - a_{ij}}{6} \right]^2$$

Smerodajná odchýlka:

$$\sigma = \left[\frac{b_{ij} - a_{ij}}{6} \right]$$

a_{ij} – optimistický odhad

m_{ij} – najpravdepodobnejší odhad

b_{ij} – pesimistický odhad [20]

2.7 Analýza rizík

Analýza rizika je proces hodnotenia pravdepodobnosti nepriaznivej udalosti, ktorá sa vyskytne v rámci napríklad podnikového sektora. Analýza rizika je štúdia základnej neistoty daného postupu a odkazuje na neistotu predpokladaných peňažných tokov, rozptyl výnosov, pravdepodobnosť úspechu alebo zlyhania projektu a možné budúce ekonomické stavy. Analytici rizika často pracujú v tandeme s odborníkmi v oblasti prognózovania, aby minimalizovali budúce negatívne nepredvídané účinky [18].

Analytik rizika začína tým, že identifikuje, čo by sa mohlo pokaziť, negatívne udalosti, ktoré by sa mohli vyskytnúť. Zváži sa pravdepodobnosť výskytu udalosti. Nakoniec sa v analýze rizík pokúša odhadnúť rozsah dopadu, ktorý sa uskutoční v prípade, že udalosť nastane [18].

Aktívum

Pod pojmom aktívum sa rozumie všetko, čo predstavuje pre subjekt hodnotu. Aktívum môže byť však ovplyvnené a hodnota môže klesať pôsobením hrozby. Aktíva delíme na:

- hmotné aktíva – stroje, vybavenie, budovy atď.
- nehmotné aktíva – licencie, know-how, software atď.
- špeciálne aktíva – napr. ľudské zdroje [18].

Riziko

Riziko definuje mieru ohrozenia hodnoty aktíva, mieru vzniku nebezpečenstva uplatnenia hrozby, kedy dôjde k negatívne ovplyvneniu výsledku, ktorý vedie k vzniku škody. Hodnota veľkosti rizika je vyjadrená úrovňou rizika [18].

Hrozba

Hrozba je aktivita alebo udalosť, ktorá negatívne ovplyvňuje bezpečnosť a činnosť projektu, alebo môže spôsobiť škodu [18].

Scenár

Scenár hrozby predstavuje, ako sa daná hrozba prejaví v projekte [18].

Pravdepodobnosť

Pravdepodobnosť výskytu hrozby udáva hodnotu alebo mieru, aká je pravdepodobnosť, že sa daná hrozba vyskytne v projekte [18].

Dopad

Dopad hrozby sa rozumie škoda, ktorá je spôsobená pôsobením hrozby na určité aktívum [18].

2.7.1 Identifikácia rizík

Pri identifikovaní rizík je dôležité sa stotožniť s poslaním spoločnosti, konkrétne poznať všetky kľúčové činnosti. Ďalším krokom je identifikácia možných problémov, nedostatkov alebo porúch v identifikovaných činnostiach. Identifikáciu rizík obvykle realizujú interní pracovníci spoločnosti, ale pri výnimočných projektoch môžu byť prijatí do tímu aj externí poradcovia. Identifikácia možných problémov sa opiera o skúsenosti projektov tímu i z predchádzajúcich projektov. Využívajú sa metódy ako brainstorming, myšlienkové mapy a pod. [18].

Výsledkom identifikácie je zoznam rizík, ktoré predstavujú pre spoločnosť neurčitý jav, a je v kompetencii projektového tímu sa tomuto zoznamu venovať. Táto fáza predstavuje vstupné dáta pre ďalšiu fázu ohodnotenia rizík [18].

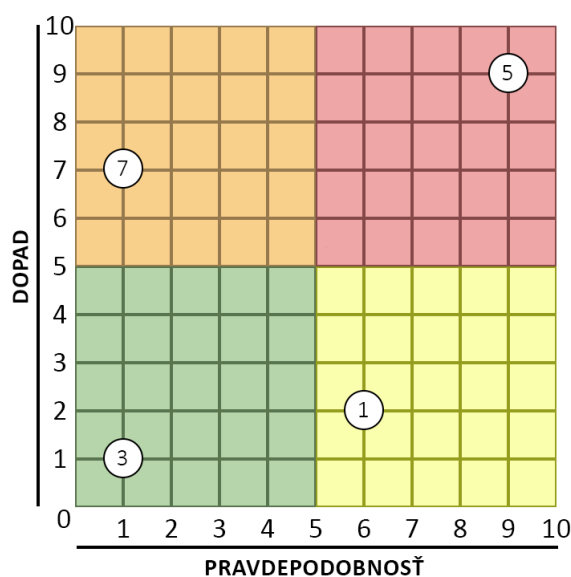
2.7.2 Ohodnotenie rizík

Je potrebné kvantitatívne posúdiť jednotlivé identifikované riziká, aby sa zistila ich dôležitosť a nebezpečenstvo. Preto je potrebné určiť ich pravdepodobnosť a dopad. Následne vyrátať hodnotu nepriaznivého vplyvu na projekt. Celková hodnota rizika je súčin pravdepodobnosti a dopadu [18].

Ohodnotenie rizík musí podliehať kvalitným skutočným zisteným hodnotám pravdepodobnosti a hodnotám dopadu [18].

2.7.3 Mapa rizík

Pomocou skórovacej metódy dokážeme jednotlivé riziká na základe pravdepodobnosti a dopadu naniesť do grafu mapy rizík. Pomocou mapy rizík dokážeme jednoducho zistiť, aké riziká sú najnebezpečnejšie. Graf sa skladá zo štyroch kvadrantov, ktoré sú rozdelené na obrázku č. 10 podľa farby. Zvyčajne majú osi grafu veľkosť od 0 – 10 [21].



Obrázok č. 10: Mapa rizík (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21)

Zelený kvadrant predstavuje riziká, ktoré sú bezvýznamné. Na obrázku vidíme príslušné riziko 3, ktoré má pravdepodobnosť 1 a hodnotu dopadu 1 [21].

Žltý kvadrant znázorňuje bežné riziká. Tieto riziká sa vyznačujú vysokou pravdepodobnosťou a nízkym dopadom. Na obrázku je to riziko 1, ktoré má pravdepodobnosť vzniku 6 a dopad 2 [21].

Kvadrant, ktorý zjednocuje významné riziká, je oranžový. Tieto riziká majú vysoký dopad, ale nízku pravdepodobnosť výskytu. Patria sem riziká, ktoré treba analyzovať a prijať adekvátne opatrenia na ich zníženie alebo úplnú elimináciu [21].

Riziká červeného kvadrantu sú kritické. Je nevyhnutné sa týmito rizikami hlbšie zaoberať a znížiť ich pravdepodobnosť výskytu a dopadu. Tieto riziká majú fatálne následky na celý projekt alebo na celú spoločnosť [21].

2.8 Metódy znižovania rizika

V každom projekte musíme počítať s existenciou určitých rizík. Riziká nestačí len identifikovať a ohodnotiť, ale pomocou týchto zistení aplikovať metódu znižovania úrovne rizika. Pri niektorých, ktoré majú nízky dopad, môžeme podstúpiť riziko. Rizikám, ktoré majú vysoký dopad, je najlepšie sa vyhnúť alebo sa proti nim poistiť [18].

Tabuľka č. 1: Metódy znižovania rizika (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 18)

| | Vysoká pravdepodobnosť | Nízka pravdepodobnosť |
|--------------|----------------------------|-----------------------|
| Vysoký dopad | Vyhnuť sa riziku, redukcia | Poistenie |
| Nízky dopad | Retencia a redukcia | Retencia |

2.8.1 Retencia rizika

Retencia patrí medzi najbežnejšie metódy riadenia rizík. Spoločnosť alebo projekty čelia neustále veľkému počtu rizík. Retenciu rizík delíme na vedomú alebo nevedomú, dobrovoľnú alebo nedobrovoľnú [18].

- Vedomá retencia – podnik vie, že riziko nastane, ale nič s tým nemohol urobiť.
- Nevedomá – nastáva v opačnom prípade, keď podnik ani nevedel o existencii rizika.
- Dobrovoľná retencia sa charakterizuje rozpoznaním existencie rizika, ale jeho dopad je taký nízky, že nastáva jeho akceptácia.
- Nedobrovoľná retencia – spoločnosť nemá iný variant než riziko akceptovať [18].

2.8.2 Redukcia rizika

Redukciu rizika rozdeľujeme na tri prístupy:

1. Prístup eliminácie rizika
2. Prístup zníženia dopadu rizika
3. Prístup metód operačnej analýzy [18]

Eliminácia rizika

Znamená zníženie pravdepodobnosti výskytu rizika. Je to transfer rizika na iný subjekt. Patrí sem outsourcing, leasing, faktoring, forfaiting, atď. Tento prístup patrí medzi defenzívne prístupy k riziku [18].

Diverzifikácia rizika

Najčastejšia metóda zníženia nepriaznivých dôsledkov rizika. Táto metóda sa často využíva v investovaní a to vytvorením si investičného portfólia. Diverzifikácia môže byť vertikálna alebo horizontálna. Horizontálna diverzifikácia nastáva v podniku, keď spoločnosť rozdeľuje riziko predaja alebo výroby jedného produktu novým, odlišným produktom. Podnik, ktorý znižuje dodávateľské riziko, využíva vertikálnu diverzifikáciu tým, že si začne vyrábať komponent, ktorý mu predtým musel niekto dodávať [18].

Diverzifikácia nemusí byť vždy garanciou úspechu. Prináša so sebou ďalšie náklady a nové riziká. Každá spoločnosť predtým, ako sa rozhodne aplikovať diverzifikáciu, musí najprv posúdiť úspešnosť zníženia rizika [18].

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V tejto kapitole podrobne rozoberám analýzu súčasného stavu spoločnosti BENU Slovensko. Na úvod predstavím spoločnosť a pridám základné informácie o vybranej spoločnosti. Následne aplikujem na spoločnosť kritickú analýzu. Na záver kapitoly spracujem informácie o súčasnom stave informačného systému, ktorý spoločnosť využíva pri manažérskom rozhodovaní.

3.1 Predstavenie spoločnosti

Oficiálny názov : BENU Slovensko, a.s.

Sídlo centrály : Pribylinská 2/A

831 04 Bratislava [26]

Oficiálne logo :



Obrázok č. 11: Logo spoločnosti (Zdroj: 23)

3.1.1 Ekonomická činnosť- SK NACE

Kód – 46.18.0: Špecializované sprostredkovanie obchodu s iným špecifickým tovarom [26]

3.1.2 História lekární BENU Slovensko

V roku 1996 vznikla distribučná spoločnosť WEST Export Import Company, a.s., ktorá okrem distribučnej činnosti zakladala lekárne v supermarketoch po celom Slovensku. Lekárne vytvárali jedinečný koncept s otvoreným predajným priestorom. V takejto lekárni je možné v regulovanej miere nakupovať produkty vo forme samoobslužného predaja [26].

V roku 2006 došlo ku spoločnému pomenovaniu vytvorených lekární obchodnou značkou SUNPHARMA [26].

V roku 2008 došlo k predaju spoločnosti SUNPHARMA SK, a.s. rakúskemu majiteľovi, ktorý naďalej silne a zodpovedne budoval lekárne po kvalitatívnej stránke s mottom: „Nechceme byť najväčší na trhu, ale chceme byť najkvalitnejší.“ [26].

V roku 2015 spoločnosť SUNPHARMA SK, a.s., ktorú tvorilo v tej dobe 54 lekární po celom Slovensku, kúpila nemecká spoločnosť PHOENIX GROUP, a.s., ktorá vlastní celoeurópsku značku lekární BENU. Týmto krokom došlo k rebrandingu lekární pod značku BENU SK, a.s. [26].

V 1.6.2017 sa spoločnosť z BENU SK, a.s. premenovala na BENU Slovensko, a.s. [26].

3.1.3 BENU Slovensko

BENU Slovensko je etablovaná spoločnosť. Jej súčasťou je silná medzinárodná skupina PHOENIX GROUP, a.s., ktorá je na európskom trhu jednou z najväčších spoločností v oblasti veľkodistribúcie liečiv s ročným obrátom cez 23 miliárd eur. Lekárne BENU ponúkajú zákazníkom príjemné prostredie. Prvotriedny vzhľad moderného interiéru, ktorým disponujú lekárne BENU, zákazníkom umožňuje získať optimalizovanú prezentáciu produktov. Prístup lekárnikov je zameraný na uspokojenie potrieb zákazníka.

Lekárne BENU predstavujú spoľahlivosť, dôveru a profesionalitu, pričom zároveň stelesňujeme vitalitu, inovatívny duch a angažovanosť. V oblasti farmácie tento prístup pomáha rásť a stať sa jedným z popredných farmaceutických reťazcov na celom území Slovenska.

3.2 Analýza spoločnosti podľa špecifických metód

Pre správnu schopnosť prijímať a riadiť manažérske rozhodnutia je nutné pozerieť na spoločnosť z rôznych pohľadov, ale stále ako na jeden celok. Je dôležité si uvedomiť, že spoločnosť neovplyvňujú len jej interné faktory. Na spoločnosť vplývajú a menia jej smerovanie aj externé faktory, ako aj konkurenčné okolie spoločnosti. Preto, ak chceme úspešne plánovať zmeny v spoločnosti, je dôležité vykonať kritické analýzy. Podklady a informácie pre spracovanie tejto časti boli poskytnuté pracovníkmi spoločnosti

3.2.1 Analýza interných faktorov – model 7S

Ako je spomenuté v teoretickej časti, metóda 7S analyzuje vnútorné faktory. Analyzuje oblasti stratégie spoločnosti, organizačnú štruktúru, systémy riadenia, štýl riadenia, spolupracovníkov, schopnosti a zdieľané hodnoty.

Stratégia

Stratégia BENU lekární je zameraná na zákazníka. Spoločnosť neustále pracuje na tom, aby vytvorila pre svojich zákazníkov ten najlepší dojem prostredníctvom poskytovania profesionálnych služieb a poradenstva. Taktiež nezabúda na príjemné prostredie, kde sa zákazníci môžu cítiť bezpečne a sebaisto. V oblasti farmácie tento prístup pomáha spoločnosti rásť a stať sa jedným z popredných farmaceutických reťazcov v kontinentálnej Európe.

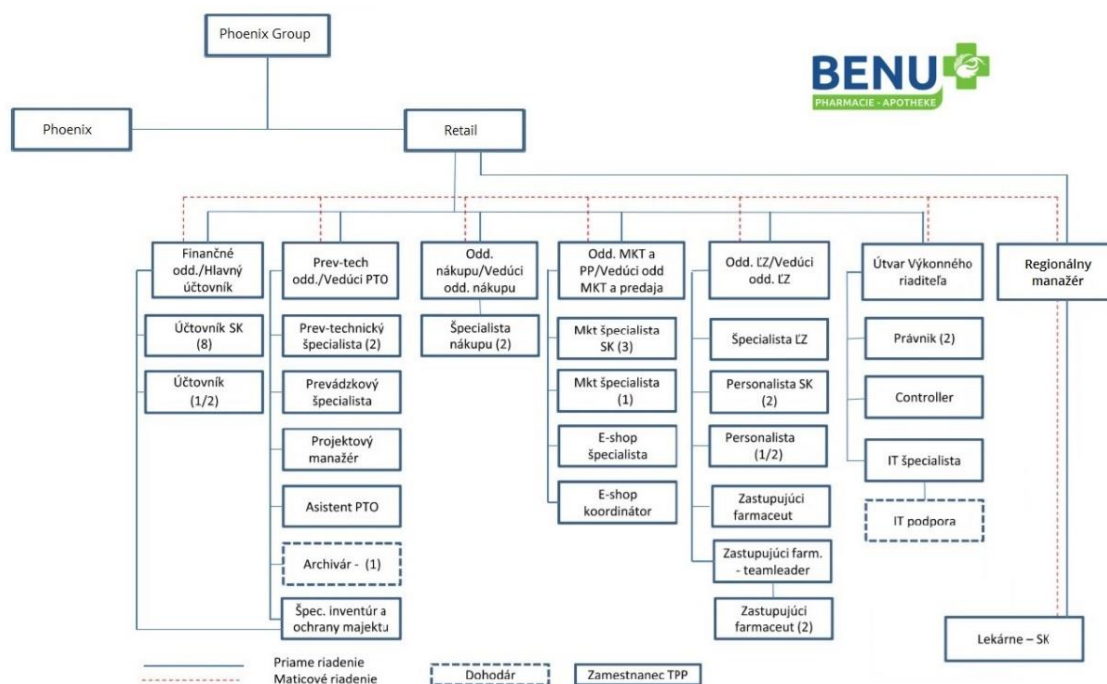
Systémy riadenia

Spoločnosť využíva informačný systém APOSTAR. Tento IS je vyvinutý presne na mieru každodenným prevádzkovým požiadavkám, ktoré nastávajú v spoločnosti.

Spoločnosť na čo najkvalitnejšie manažérske rozhodnutia využíva Manažérsky modul, ktorý funguje na platforme Microsoft SILVERLIGHT, a slúži ako výstup lekárenských dát. Na vytváranie pracovnej zmeny v prevádzke a evidenciu príchodu sa používa dochádzkový IS.

Štruktúra

Maticová organizačná štruktúra spoločnosti BENU umožňuje vznik akýchsi samostatných jednotiek, ktoré sú schopné sa riadiť samy a vďaka danej voľnosti môžu uplatniť kreatívne a flexibilné riešenia a prístupy k práci. Tento typ organizačnej štruktúry prináša zvýšenie kvalifikácie a skúsenosti manažérom aj zamestnancom. Nevýhodou tejto štruktúry je veľké množstvo ľudí zahrnutých do rozhodovacích procesov. Spoločnosť taktiež disponuje problémami pri určovaní zodpovednosti.



Obrázok č. 12: Organizačná štruktúra spoločnosti (Zdroj: 23)

Štýl riadenia

Za jednotlivé pobočky zodpovedajú regionálni manažéri. V spoločnosti BENU nastávajú a kombinujú sa dva štýly riadenia. Sú to štýly demokratický a laissez-faire.

V rutinej prevádzke nastáva štýl riadenia laissez-faire, kde manažéri kladú dôraz na osobnú zodpovednosť pri vykonávaní pracovnej činnosti každého zamestnanca. Samozrejme priebežne kontrolujú plnenie cieľov a spokojnosti zákazníkov.

V kritických situáciách, kde zamestnanci musia riešiť kritické, neštandardné problémy, nastáva demokratický štýl riadenia. V takýchto situáciách manažér využíva agilný prístup, prijíma názory zamestnancov a sám na základe dostupných informácií a múdrosti robí rozhodnutia.

Spolupracovníci

V lekárňach môžu pracovať len vyštudovaní farmaceuti alebo farmaceutickí laboranti. Za správne vedenie lekárne zodpovedá vedúci farmaceut každej pobočky. Jednotlivé lekárne sú roztriedene do troch regiónov, za ktoré zodpovedajú regionálni manažéri spoločnosti.

Na výbere nových zamestnancov sa podieľajú regionálni manažéri, ktorí sa rozhodujú podľa dosiahnutého vzdelania, skúsenosti a psychologického profilu uchádzača.

V spoločnosti samozrejme funguje systém benefitov, ktorý ponúka služobné vozidlá pre manažérov, bonusy pri plnení cieľov, resp. predajov alebo príspevky na dôchodok a taktiež kariérny postup.

Schopnosti

V tak konkurenčnom sektore, kde každá konkurenčná spoločnosť čaká na chybu, sú veľmi dôležité schopnosti a kvality zamestnancov. Zamestnanci sa neustále snažia zlepšovať vo svojej pracovnej náplni. K tomu prispieva aj spoločnosť zavedením širokej škály školení a projektov na podporu a zlepšenie odborného vzdelania, keďže na trhu sa neustále vyskytujú nové liečivá a doplnky stravy.

Manažéri spoločnosti sa zasa snažia u farmaceutov vytvoriť návyk, ktorý je založený na skúmaní zákazníka. Jeho cieľom je porozumieť problému, ktorý zákazníka trápi, a naplňovať jeho potreby, napríklad odborným cross-sellingom.

Zdieľané hodnoty

Podniková kultúra a etika spoločnosti definuje základné hodnoty podniku a tie sú založené na dobrých vzťahoch so zákazníkmi, dodávateľmi a partnermi. Samozrejme zameriava sa aj na motivovaných a viac súťaživých zamestnancov s dôrazom na kladné medziľudské vzťahy na pracovisku.

3.2.2 Analýza externého prostredia - PESTE

Politické a legislatívne faktory

Prevádzkovanie lekárne so sebou nesie celý rád povinností, ktoré musia byť splnené, a taktiež mať vydané patričné povolenia. Sú to povinnosti v medicínskej oblasti, povinnosti podľa zákona o liekoch, zákona o rozsahu a podmienkach úhrady liekov. Personálne obsadenie lekárne musí byť v súlade s VYHLÁŠKA 129/2012 MZ SS z 21. marca 2012 o požiadavkách na správnu lekárenskú prax [25].

Analyzovaná spoločnosť funguje ako obchodná spoločnosť, na ktorú sa vzťahujú aj povinnosti ako na ktorúkoľvek inú spoločnosť.

- Register partnerov verejného sektora (Zákon č. 315/2016 Z. z.)
- Ochrana osobných údajov (V oblasti ochrany osobných údajov je prijatý nový zákon č. 18/2018 Z. z.)
- Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (Zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci)
- Povinnosti na úseku archívnictva a registratúry (zákon č. 395/2002 Z. z.)
- Porušenia na úseku daní - daň z príjmu, DPH. Hlásenia zrážkovej dane
- Zákon o cenách - Povinnosť viesť a uchovávať evidenciu o cenách tovarov. (zákon o cenách č. 18/1996 Z. z.)
- Povinné poskytovanie pohotovostných služieb [25].

Medzi legislatívny faktor, ktorý ovplyvnil spoločnosť, patrí aj novela Zákonníka práce, ktorá bola prijatá na jar roku 2017 a zakazuje maloobchodný predaj počas pätnástich sviatkov a dní pracovného pokoja a taktiež príplatky za víkend [25].

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory sa odvíjajú predovšetkým od ekonomiky danej krajiny. Faktory ktoré najviac ovplyvňujú spoločnosť, sú predovšetkým makroekonomické ukazovatele: inflácia, miera nezamestnanosti, priemerná mzda.

Pre spoločnosť je optimálna čo najnižšia miera inflácie, ktorá je však neustále v pohybe. Miera inflácie sa v posledných rokoch stále zvyšuje.

Jedným z dôležitých faktorov, ktoré spoločnosť ovplyvňujú, je miera nezamestnanosti. Optimálne by bolo, aby bola čo najnižšia. Zákazníci by mali vyššie príjmy a nemuseli by sa obmedzovať vyššími výdajmi. Pre spoločnosť by to znamenalo zvýšenie dopytu po liečivách a doplnkoch stravy, na čo nadväzuje aj priemerná mzda.

Sociálne faktory

Medzi sociálne faktory, ktoré pôsobia na lekárenské spoločnosti patrí veková štruktúra obyvateľstva, vzdelanosť a demografické zloženie.

Sociálnym faktorom, ktorý najviac vplýva na lekáreň, je veková štruktúra obyvateľstva. V každej vekovej skupine sa nachádzajú ochorenia. Ale s vyšším vekom je spätý ich vyšší počet.

Ľudia sú už uvedomelejší, resp. vzdelanejší, uvedomujú si silu modernej medicíny a vedia, ako dobový pokrok vplýva na ich organizmus. V tomto faktore je dôležité si uvedomiť aj vzdelanie v radoch farmaceutických tímov, ktoré posúvajú ešte viac do popredia pokrok doby a prispievajú svojou aktivitou celej spoločnosti. V spoločnosti takíto zamestnanci môžu žiadať vyššie mzdy.

Z demografického rozloženia môžeme zistiť, že obyvateľstvo Slovenska je prestarnuté. Môže za to nižší počet narodených detí a zvýšenie priemerného veku života obyvateľstva.

Technologické faktory

V poslednej dobe si farmaceutické spoločnosti čoraz viac uvedomujú technologický faktor, ktorého činnosť sa prejavuje či už v prevádzke lekární, finančnom oddelení alebo pri manažérskom rozhodovaní. BENU sa snaží držať technologický krok

s konkurenciou. Technické moderné vybavenie spoločnosti je pripojené do systému elektronického zdravotníctva a ponúka svojim zákazníkom taktiež elektronický recept, tzv. e-recept, ktorý môže napríklad eliminovať interakciu liekov.

Ekologické faktory

Ekologické faktory významne ovplyvňujú výrobný proces farmaceutických spoločností. Aby nedošlo k vyčerpaniu prírodných zdrojov, bol v poslednej dobe vyvinutý efektívny tlak na racionalizáciu spotreby energie a využitia prírodných zdrojov. Lekárne svojou činnosťou dávajú do obehu obrovské kvantá ochranných a obalových materiálov a taktiež liečivých prípravkov, ktoré nie sú spotrebované či zlikvidované vždy tým správnym spôsobom. Spiatočným odberom expedovaných či nepoužitých produktov sa snažia zmierniť dopady na životné prostredie.

3.2.3 Analýza odborového okolia – Porterová analýza

Súčasná konkurenčná rivalita

Spoločnosť identifikuje dva typy konkurentov. Sieťové lekárne a nezávislé lekárne. Nezávislé lekárne sa už dlhšiu dobu nevyvíjajú. Nemodernizujú informačné systémy, zanedbávajú služby zákazníkom a taktiež disponujú zastaralým prostredím lekárne. BENU lekárne považujú za najväčšieho konkurenta sieť lekární Dr. Max, ktorý uprednostňuje agresívnejšiu cenovú politiku a uplatňuje generickú substitúciu. Sieť lekární Dr. Max taktiež uplatňuje vo svojej práci agresívnejšiu prácu s privátnou značkou, čo znamená za lacno nakúpiť od výrobcov, následne zabaliť do obalu Dr. Max a predávať ako svoj produkt.

Vo všeobecnosti sa konkurencia snaží maximálne konkurovať cenou a čo najlukratívnejším miestom lekárne. Naopak, lekárne BENU sa orientovali na čo najkvalitnejšie ponúkané služby a príjemné prostredie, aby sa zákazník od svojho príchodu do lekárne cítil spokojne a odchádzal s dobrým pocitom. Sieť lekární BENU je jediná, ktorá ponúka zákazníkom bezbariérový prístup k predávaným potravinovým doplnkom a kozmetike.

Hrozba vstupu nových konkurentov

Spoločnosť BENU lekáreň sa svojou aktivitou postupne dostáva na pozíciu lídra v prevádzkovaní lekární. Na území Slovenska sa nachádza okolo dve tisíc lekární. Na jednu lekáreň priemerne vychádza okolo dva a pol tisíc potencionálnych zákazníkov. Konkurencia je vysoká z dôvodu veľkej hustoty lekární na počet obyvateľov. V porovnaní s inými krajinami je to ale nízke číslo, lebo napr. v Českej republike je priemerne až o jednu polovicu viac potencionálnych zákazníkov na jednu lekáreň.

Z tohto dôvodu sa BENU lekáreň nebojí vstupu nových konkurentov na trh. Hrozbou, ktorá trápi spoločnosť, je odkupovanie lekární s menším podielom na trhu sieťovými lekárnami. Z toho dôvodu spoločnosť prevzala iniciatívu a komunikuje s takýmito lekárnami.

Vyjednávací sila odberateľov

Ako som už spomínal, veľká hrozba je na strane malého trhu. Spoločnosť musí bojovať o každého jedného zákazníka. Z tohto dôvodu si spoločnosť vyberá čo najlukratívnejšie miesta pre svoje prevádzky, teda miesta, kde je hustá miera zastúpenia potencionálnych zákazníkov. Takéto miesta sú obchodné centrá alebo miesta, kde sa nachádzajú zdravotné chorí pacienti, čiže polikliniky alebo nemocnice. Na podporu predaja a vedenie svojich marketingových kampaní spoločnosť disponuje a využíva internetový obchod, kde svojim zákazníkom ponúka svoje produkty a taktiež informuje o zľavách a akciách.

Vyjednávací sila dodávateľov

Tento segment je závislý na dodávateľoch a je dôležité si uvedomiť, že sú to práve oni, ktorí môžu danej spoločnosti pomôcť, alebo ju úplne potopiť. A práve tu má BENU obrovskú výhodu pred konkurenciou.

BENU je dcérskou spoločnosťou najväčšieho veľkodistribútora liečiv v kontinentálnej Európe. Ide o medzinárodnú skupinu PHOENIX GROUP.

Hrozba substitučných produktov

Sortiment, ktorý ponúka spoločnosť, patrí medzi prestížne a jeho privilegovaným predajným miestom je lekáreň. Je to z dôvodu, že v lekárni pracujú vyštudovaní

farmaceuti, ktorí ponúkajú predávaným produktom vysoko odborné poradenské služby s vysokou úrovňou predaja a zaistením kvality výrobku.

Hrozba substitučných produktov prichádza zo strany drogérií, kde sa v posledných rokoch začali objavovať parafarmaká. Patria sem napríklad vitamíny alebo diétne, či minerálové preparáty. Moderní sofistikovaní zákazníci sú schopní pre nižšiu nákupnú cenu v drogériách ísť zistiť potrebné informácie do lekárni a následne nakúpiť poradené parafarmaká do drogérií.

3.2.4 Analýza MIS metódou HOS 8

V tejto kapitole analyzujem MIS pomocou metódy HOS 8 a taktiež aplikujem audit portálu Zefis. Tento audit sa najprv aplikuje na celú spoločnosť, následne na vybraný IS a v závere na podnikový proces. Spracoval som informácie o súčasnom stave informačného systému, ktorý spoločnosť využíva pri manažérskom rozhodovaní. Dôležité bolo zdefinovať hlavné a vedľajšie procesy. Ako analyzovaný proces som zvolil tvorbu objednávky.

Metóda HOS 8

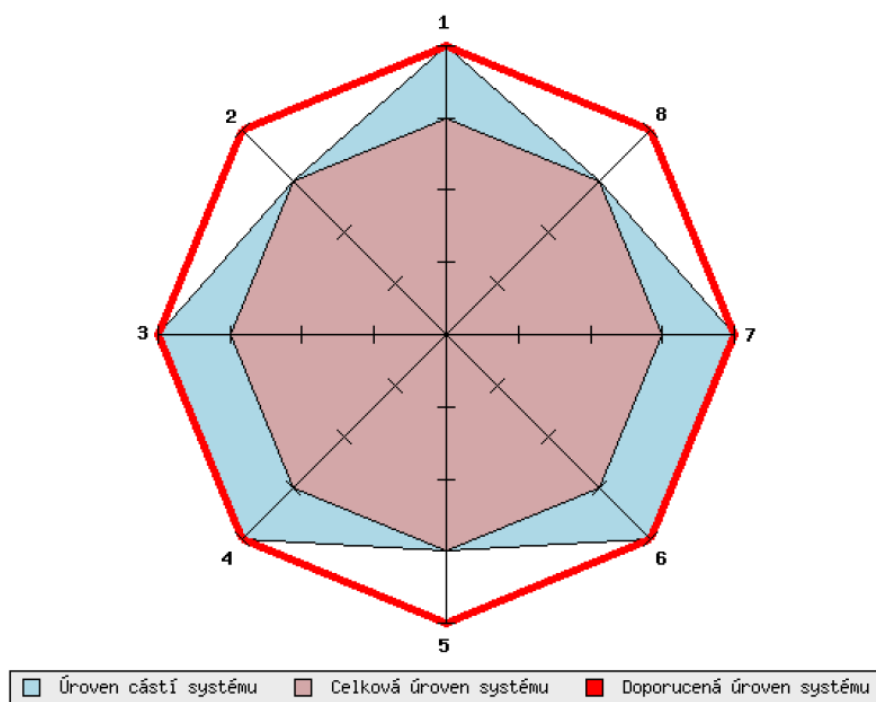
Základ pre hodnotenie IS metódou HOS8 je založený na odpovediach zamestnancov spoločnosti na otázky súvisiace s každou oblasťou metódy. Tieto otázky boli zamerané najmä na pracovníkov vo vedúcich pozíciách a IT špecialistov. Hlavným dôvodom použitia tejto metódy je komplexný pohľad na informačný systém, ktorý analyzujeme ako celok. V nasledujúcej tabuľke reflektujem výsledky metódy.

Tabuľka č. 2: Posúdenie IS metódou HOS 8 (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Posudzované oblasti | ID | Hodnotenie | Slovné hodnotenie |
|---------------------|----|------------|-------------------|
| Hardware | 1 | 4 | Dobrá úroveň |
| Software | 2 | 3 | Skôr dobrá úroveň |
| Orgware | 3 | 4 | Dobrá úroveň |
| Peopleware | 4 | 4 | Dobrá úroveň |

| Posudzované oblasti | ID | Hodnotenie | Slovné hodnotenie |
|---------------------|--------------------------|------------|-------------------|
| Dataware | 5 | 3 | Skôr dobrá úroveň |
| Zákazníci | 6 | 4 | Dobrá úroveň |
| Dodávatelia | 7 | 4 | Dobrá úroveň |
| Management IS | 8 | 3 | Skôr dobrá úroveň |
| Hodnotenie | Nevyvážený systém | | |

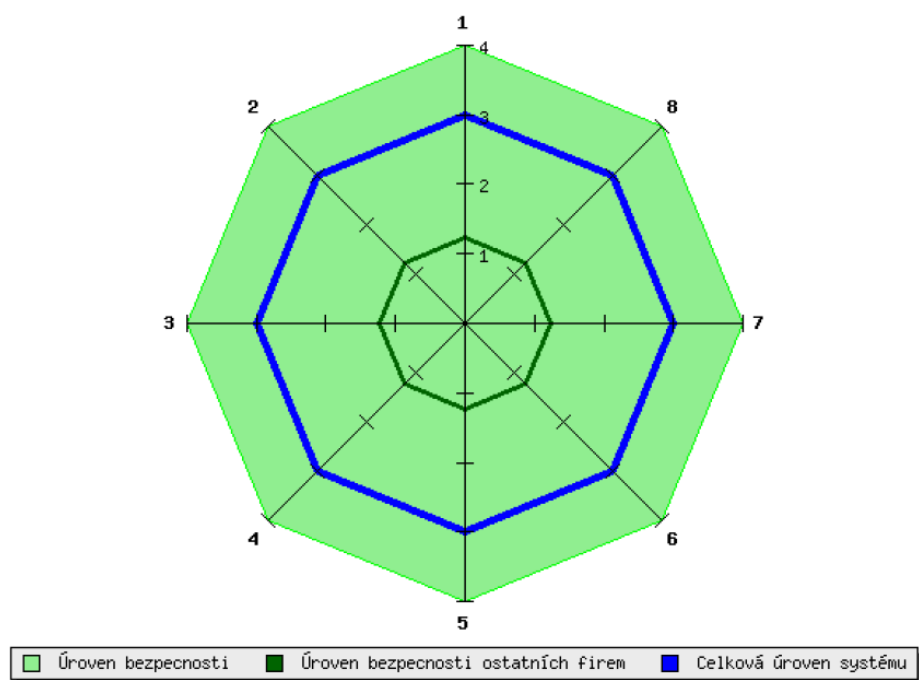
Výsledok metódy HOS 8 preukázal, že odlišné sú štyri posudzované oblasti o jednu úroveň hodnotenia. Z toho vyplýva tvrdenie, že informačný systém spoločnosti BENU má status Nevyvážený systém. Systém disponuje Skôr dobrou úrovňou. Doporučená hodnota pre IS je Dobrá. V návrhoch riešenia sa budem venovať práve problematike IS.



Graf č. 1: Graf výsledku HOS (Zdroj: vlastné spracovanie)

V posledných desaťročiach patrí bezpečnosť IS medzi jeden z najdôležitejších aspektov, ktorému sa aktívne venujú podniky na celom svete. BENU Slovensko disponuje citlivými údajmi zákazníkov, kde za žiadnych okolností nemôže dôjsť k úniku alebo zneužitiu dát alebo informácií.

Z HOS 8 analýzy vyplýva, že bezpečnosť je na skoro dobrej úrovni, čo vidíme na grafe číslo 2. Tento výsledok však neznamená, že touto problematikou sa už v práci nebudem zaoberať.



Graf č. 2: Graf bezpečnosti plynúci z HOS (Zdroj: vlastné spracovanie)

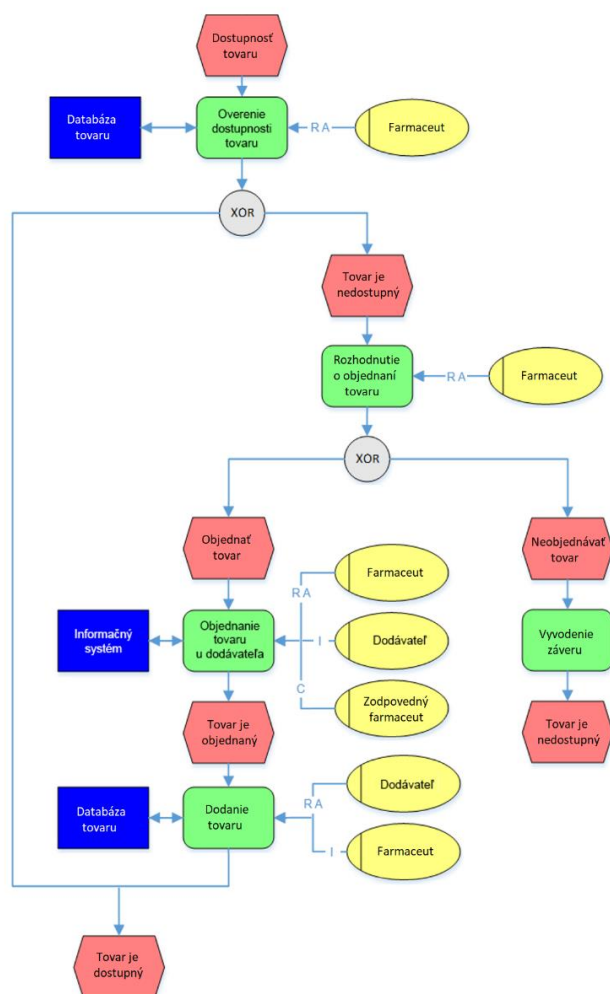
Hlavné procesy

- Spracovanie objednávok
- Nákup tovaru od dodávateľov
- Naskladňovanie doručeného tovaru

Tvorba objednávky

Za tvorbu objednávky v kamennej predajni je zodpovedný farmaceut, ktorý prijíma objednávku od zákazníka. Pri tomto úkone je zamestnanec povinný podať zákazníkovi stopercentné riešenie pre naplnenie jeho problému a použiť odborný cross-selling. EPC diagram celého procesu spracovania objednávky sa nachádza v prílohe 1.

Po získaní objednávky zamestnanec pobočky využíva proces dostupnosti tovaru v IS.



Obrázok č. 13: Proces dostupnosti lieku (Zdroj: vlastné spracovanie)

V tomto procese dostáva zamestnanec lekárne jednoznačnú odpoveď o dostupnosti tovaru. V prípade nedostupnosti môže zamestnanec objednať tovar u dodávateľa a zabezpečiť jeho dostupnosť. Tento proces dostupnosti je podproces spracovania objednávky, ktorý sa nachádza v prílohe.

Vedľajšie procesy

- účtovníctvo
- mzdy a personalistika
- riadenie vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi

Vedľajšie procesy sú pre firmu taktiež dôležité, avšak nehrajú kľúčovú úlohu.

Analýza MIS

BENU lekáreň patri medzi najväčšie sieťové lekárne na Slovensku. Ku dnešnému dňu disponuje táto spoločnosť presne 73 pobočkami. Spoločnosť potrebuje disponovať kvalitným MIS pre čo najkvalitnejšie manažérske rozhodnutia. Z toho dôvodu bolo potrebné vytváranie vlastného systému na mieru. Pri manažérskom rozhodovaní manažéri v spoločnosti BENU využívajú manažérsky informačný systém APOSTAR, ktorý funguje na platforme programu Microsoft SILVERLIGHT.

Medzi hlavné reporty spájané s týmto systémom patrí:

- Obraty – hlavná sekcia IS, ktorá obsahuje denný obrat, maržu a stav skladu. Manažér je schopný posúdiť, ako sa vyvíja jeho región, ale aj jednotlivé lekárne v rámci zvoleného mesiaca.
- Vernostný systém – vernostný systém je v súčasnej dobe hybnou silou, ako si udržať a prilákať nových zákazníkov. Táto sekcia obsahuje všetky funkcie a štatistiky, ako zvýšiť efektívnosť vernostného systému.
- Skladové reporty – obsahuje sekcie: dostupnosť, ležiaky a nadzásoba. Report Dostupnosť sa využíva pomerne často. Najčastejšie na strane lekární, keď lekárnik zisťuje, v akej pobočke sa daný produkt nachádza. Pomocou reportu Ležiaky je manažér schopný odhaliť produkty, ktoré sa v danej lekárni nepredávajú. Následne je schopný efektívne reagovať a presunúť ich do pobočky, kde je po „ležiakovom“ produkte dopyt.

K analýze IS som použil audit portálu ZEFIS. Tento portál je určený pre spoločnosti, ktoré si chcú preveriť a zlepšiť fungovanie podnikových procesov, riadenie zamestnancov a zaistiť zvýšenie efektivity informačných systémov.

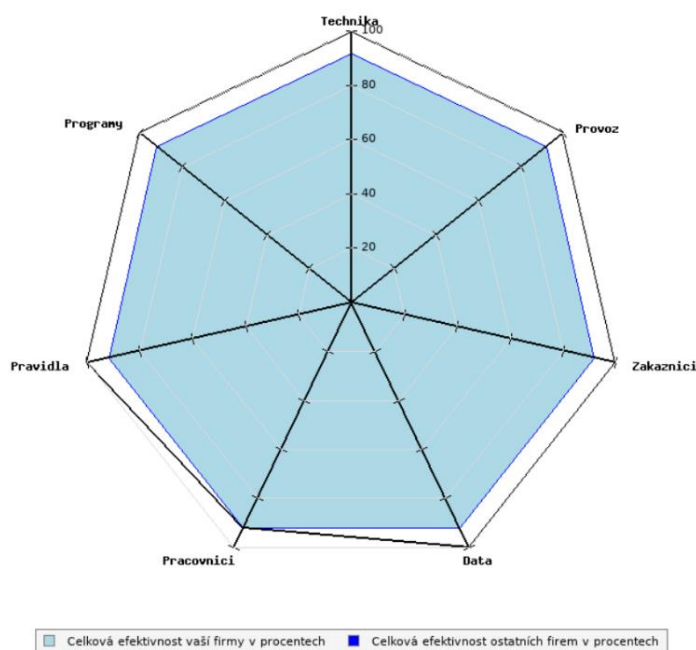
Nedostatky

| Oblasť | Významnosť | Bezpečnosť | Typ | Název |
|------------|------------|------------|------------|--|
| Pracovníci | Střední | Ano | Neshoda | Neprobíhají periodická bezpečnostní školení uživatelů IS |
| Pracovníci | Střední | Ano | Neshoda | Nejsou aktualizovaná hesla uživatelů |
| Pracovníci | Nízká | Ano | Neshoda | Není vytvářeno bezpečnostní povědomí pracovníků |
| Pracovníci | | Ne | Doporučení | Vytvářet bezpečnostní povědomí uživatelů |
| Provoz | | Ne | Doporučení | Zajistit periodická bezpečnostní školení pracovníků |
| Pracovníci | | Ne | Doporučení | Pravidelně měnit přístupová hesla do systému |

Obrázok č. 14: Výsledok auditu portálu ZEFIS (Zdroj: 24)

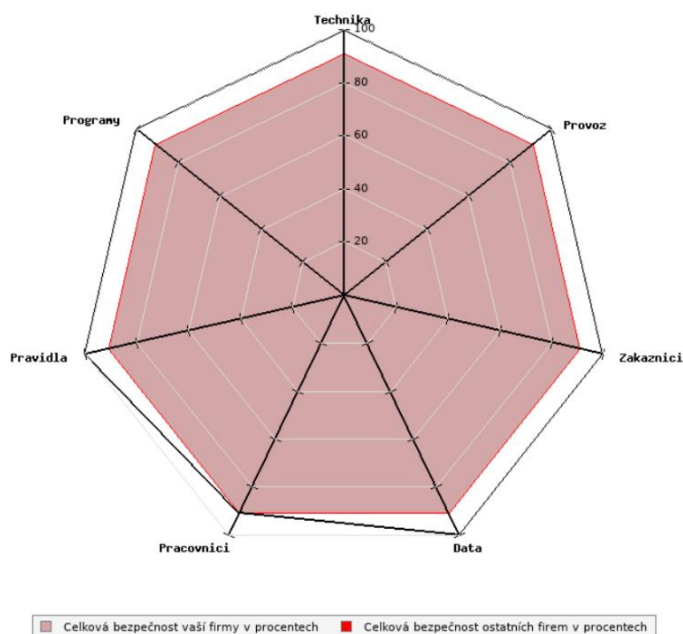
Z uvedeného výsledku auditu je známe, že v posúdení spoločnosti, informačného systému a procesu boli nájdené tri nedostatky, z toho sú dva so stredne významnou hodnotou a jeden nedostatok je s nízkou významnosťou. Audit nám taktiež ponúka tri odporúčenia, ako tieto nedostatky odstrániť. Všetky tri nedostatky sa týkajú bezpečnosti, ktorá však vo farmaceutickej spoločnosti musí stopercentne fungovať. Preto sa týmito nedostatkami budem zaoberať v ďalšej kapitole s názvom Návrh riešenia.

Efektívnosť a bezpečnosť



Graf č. 3: Efektívnosť IS (Zdroj: 24)

Graf efektívnosť IS zobrazuje bodové hodnotenie odhadu efektívnosti jednotlivých hodnotených oblastí spoločnosti BENU. Celková efektívnosť je 92%. Na tomto grafe taktiež vidíme celkovú hodnotu efektívností ostatných firiem, kde môžeme výsledky porovnať s okolím spoločnosti.



Graf č. 4: Bezpečnosť IS (Zdroj: 24)

Graf bezpečnosti IS zobrazuje dosiahnutú úroveň bezpečnosti a porovnanie s ostatnými spoločnosťami v odvetvi podľa nedostatkov v jednotlivých oblastiach. Celková bezpečnosť je na úrovni 90%. V zásade platí, že systém je bezpečný do takej miery, ako je bezpečná jeho najslabšia časť.

3.2.5 Zhrňujúca SWOT analýza

Na základe vyššie vykonaných analýz bola vytvorená SWOT analýza, ktorá predstavuje pohľad na spoločnosti BENU. Je prezentovaná v nasledujúcej tabuľke a udáva len najatraktívnejšie a najpravdepodobnejšie príležitosti a hrozby, ktoré sú vytvorené z prostredia spoločnosti.

Tabuľka č. 3: SWOT analýza BENU (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---------------------------------------|---|
| Dcérska spoločnosť PHOENIX Group a.s. | MIS nezodpovedá potrebám manažérov |
| Široká sieť lekární | Nevyužívané kapacity |
| Jasná a dobre formulovaná stratégia | Vyššia cena produktov |
| e-Recept | Outsourcing IS |
| Líder na slovenskom trhu | Nízka úroveň likvidity |
| Finančná stabilita | Fluktuácia personálu |
| Vytvorený vzťah so zákazníkmi | |
| Ponúkané služby zákazníkom | |
| Príležitosti | Hrozby |
| Využívanie moderných technológií | Zvýšenie konkurencie |
| Odborný cross-selling | Substitučné produkty |
| Ďalšia expanzia do iných krajín | Internetový predaj |
| Internetový e-shop | Legislatívne hrozby |
| Nárast priemernej mzdy | Odliv vysokokvalifikovanej pracovnej sily do zahraničia |
| Vernostný systém | Znižujúca cena receptových liekov |

Na základe vypracovaných analýz, ktoré som zhrnul do SWOT analýzy je zjavné, že informačné systémy sú pre spoločnosť dôležitým faktorom. A to nielen v každodennej prevádzke, ale aj pri manažérskom rozhodovaní, riadení zmien a prispôbovaní sa príležitostiam spoločnosti.

V slabých stránkach SWOT analýzy som zistil, že MIS nezodpovedá potrebám a novým možnostiam, ktoré ponúkajú moderné technológie. Úspešný manažér so sebou prináša množstvo zmien v spoločnosti a každá zmena so sebou prináša riziko, že požadovaný stav nebude dosiahnutý, ba naopak, namiesto zlepšenia dôjde k zhoršeniu súčasného stavu. Bez dobre analyzovanej a uskutočnenej zmeny sa úspech nedostaví. A presne na tento problém nadväzuje kvalitný MIS, ktorý manažérovi spoločnosti dokáže poskytnúť dôležité informácie včas, odhaliť slabé stránky procesov alebo ľudských zdrojov a vykonať tak efektívne zmeny v spoločnosti.

4 NÁVRH RIEŠENIA

Kapitola návrhu sa venuje zmene manažérskeho informačného systému (MIS). Táto zmena zaručí zvýšenie efektívnosti rozhodovacieho procesu. Celá kapitola veľmi úzko súvisí a nadväzuje na analýzu súčasného stavu. V tejto kapitole je na základe predchádzajúcich analýz formulovaný návrh a riešenie, ktoré by malo eliminovať zistené slabé stránky SWOT analýzy. Návrh zmeny manažérskeho IS je popísaná pomocou Lewinovho modelu. Model zmeny definuje výber riešenia pre zmenu MIS.

4.1 Lewinov model

Pre riadenie zmien v spoločnosti použijem v tejto diplomovej práci Lewinov model. Proces riadenia vlastnej zmeny musí byť rozpracovaný vo viacerých fázach a to: analytickou etapou, návrhovou etapou, realizačnou etapou a vyhodnotením zmeny.

4.1.1 Strategická analýza

Spoločnosť BENU Slovensko využíva informačný systém APOSTAR od spoločnosti CCN. Na manažérske rozhodnutia spoločnosť využíva manažérsky modul, ktorý funguje na platforme programu Microsoft SILVERLIGHT a je dostupný na „www.apostar.sk“. Tento MIS zbiera a analyzuje dáta z IS APOSTAR a následne vo forme reportov ich predkladá manažérom spoločnosti.

Tieto IS boli vytvorené na mieru spoločnosti SUNPHARMA presne podľa vtedajších hlavných a vedľajších podnikových procesov. Keďže v roku 2015 došlo k rebrandingu 54 lekární SUNPHARMA pod značku BENU, nová spoločnosť si osvojila aj používané IS a využíva ich na území Slovenska dodnes.

Vzhľadom k tomu, že spoločnosť BENU pôsobí aj na iných územiach kontinentálnej Európy, kde sa jej darí lepšie, dokáže porovnávať technológie a s nimi dosiahnuté výsledky.

Na základe týchto faktov môžem tvrdiť, že manažérsky modul, ktorým spoločnosť disponuje, nespĺňa požadované analýzy a reporty, ktoré sú potrebné pre manažérske rozhodovanie a riadenie. Pretože spoločnosť vo svojej stratégii kladie dôraz na prozákaznícky prístup, je nevyhnutné inovovať informačný systém pre podporu tohto zámeru.

4.1.2 Sily inicializujúce proces zmeny

V tejto podkapitole zadefinujem zainteresované strany. Sú to strany, ktorých sa zmena týka. Pred rozhodovaním sa realizovať akúkoľvek zmenu je nutné nielen zadefinovať zainteresované strany, ale ich aj správne priradiť do skupiny, či sú pre realizovanie zmeny alebo proti.

Sily pôsobiace pre zmenu

- Materská spoločnosť Phoenix Group
- Vedenie spoločnosti BENU Slovensko
- Manažéri a zamestnanci nespokojní so súčasným stavom IS (ochotní spolupracovať)
- Lepšie pokrytie procesu manažérského rozhodovania

Sily pôsobiace proti zmene

- Zamestnanci, ktorí sú spokojní so súčasným stavom (neochotní spolupracovať)
- Náklady na zmenu IS a nové IT
- Náklady na školenia

Tabuľka č. 4: Silové pole zmeny (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Sily pôsobiace pre zmenu | | Sily pôsobiace proti zmene | |
|------------------------------------|---|----------------------------|----|
| Materská spoločnosť Phoenix Group | 1 | Zamestnanci spokojní s IS | -4 |
| Vedenie spoločnosti BENU Slovensko | 2 | Náklady na školenia | -2 |

| Sily pôsobiace pre zmenu | | Sily pôsobiace proti zmene | |
|--------------------------------|-----------|----------------------------|-----------|
| Zamestnanci nespokojní s IS | 5 | Náklady na zmenu IS | -3 |
| Lepšie manažérske rozhodovanie | 4 | | |
| Hodnotenie | 12 | Hodnotenie | -9 |

Z tabuľky silového poľa vyplýva, že pre plánovanú zmenu IS sú hlavne zamestnanci nespokojní s doterajším IS a spolu s ostatnými silami pôsobiacimi pre zmenu majú hodnotenie 12. Sily, ktoré pôsobia proti zmene, sú hlavne zamestnanci spokojní s doterajším IS, resp. zamestnanci, ktorí nechcú spolupracovať a učiť sa novým veciam. Celkové hodnotenie je teda v prospech síl pôsobiacich pre zmenu IS.

4.1.3 Model zmeny

Reakciou na súčasnú situáciu je zavedenie nového MIS Webcentrala. Ide o manažérsky modul, ktorý slúži na podporu procesu manažérského rozhodovania. Tento IS využíva sesterská spoločnosť BENU Česká republika, ktorá s týmto MIS dosahuje lepšie výsledky v podnikových procesoch. Tento krok zefektívni riadenie ľudských zdrojov, komunikáciu medzi vedúcimi pracovníkmi a zodpovedným farmaceutom jednotlivých lekární, priradí oprávnenie vstupovať do manažérského modulu.

4.1.4 Identifikácia agenta zmeny

Zmena obvykle so sebou sprevádza množstvo problémov, a to vo všetkých fázach procesu zmeny. Je žiaduce tieto problémy úplne eliminovať alebo aspoň znížiť ich vplyv aktívnou komunikáciou. Za komunikáciu v procese zmeny zodpovedá agent zmeny. Za agentov navrhujem regionálnych manažérov, ktorých sa zmena a inovácia technológií a smerovanie spoločnosti najviac dotýka. Zároveň disponujú potrebnými zručnosťami, ktoré táto funkcia vyžaduje.

Sponzorom zmeny je materská spoločnosť PHOENIX GROUP, a.s.

4.1.5 Intervenčné oblasti

Intervencia IS prináša značnú zmenu, ktorá ovplyvní hlavne pôsobenie vedúcich pracovníkov v spoločnosti, ale zároveň ovplyvní celé smerovanie informačnej filozofie spoločnosti.

Ľudské zdroje a ich riadenie

Pomocou nových funkcií MIS manažéri dokážu kvalitnejšie využívať a riadiť ľudské zdroje. Vedenie spoločnosti dlhšiu dobu súperí s úlohou, ako čo najobjektívnejšie ohodnotiť svojich pracovníkov, napríklad v predaji pomocou metódy odborného cross-sellingu. Túto problematiku rieši nový IS, ktorý do spoločnosti prinesie vyššie percento motivovaných pracovníkov a efektívnejšie priradovanie bonusov pre zamestnancov. Zároveň manažér dokáže odhaliť málo efektívnych pracovníkov a venovať im viac svoj profesionálny prístup alebo prijať nových kvalitnejších farmaceutov.

Organizačná štruktúra firmy

Zmena IS zapríčiní preškolenie IT oddelenia a všetkých pracovníkov, ktorí budú pracovať s novým IS. Preškolenie bude v dôsledku maximálneho využitia nových funkcií, ktoré ponúka IS. Taktiež nastane zmena v zodpovednosti a v právomoci zamestnancov.

Technológie firmy

Príchod nového manažérskeho modulu reflektuje prvý krok k celkovému prechodu spoločnosti na moderné IS. Manažéri vo vedúcich pozíciách firmy veria, že zmena MIS sa osvedčí a nasledujúcou zmenou, ktorá nastane v spoločnosti, je celková zmena lekárenského softvéru APOSTAR na IS Mediox, ktorý vlastní taktiež spoločnosť Apatyka servis.

Komunikačné a organizačné toky a procesy firmy

S novým manažérskym modulom nepracujú len manažéri spoločnosti, ale aj zodpovední farmaceuti. Rozdiel je v tom, že vedúci farmaceut môže pomocou IS sledovať len svoju lekárňu a komunikovať len so svojím regionálnym manažérom. Nový IS umožňuje aj

vedúcim farmaceutom sledovať ich hospodárske výsledky, plánovanie a vyhodnocovanie marketingových akcií a pomocou komunikačného nástroja ich jednoducho analyzovať so svojím regionálnym manažérom.

4.1.6 Intervencia – vlastná zmena

Celá zmena IS, resp. fáza intervencie, bude prebiehať podľa vopred vypracovaného časového harmonogramu. Na vypracovanie časového plánu bude použitá metóda PERT, ktorá zabezpečí správnosť plánu. Za pomoci sieťového diagramu vykreslím kritickú cestu projektu a nadväznosť činností. Celý proces zmeny bude prebiehať pomocou Lewinovho trojfázového modelu.

Rozmrazenie

Fáza rozmrazenia slúži na vytvorenie podmienok pre vykonanie zmeny. Nastáva analyzovanie interpersonálnych a interdisciplinárnych väzieb v spoločnosti s cieľom zistiť, či spoločnosť je pripravená na navrhovanú zmenu. V tejto fáze je dôležité mať identifikovaného agenta zmeny, ktorý aktívne komunikuje navrhované zmeny so zamestnancami a jeho hlavnou úlohou je motivovať pracovníkov, aby kladne pristupovali a realizovali sa v procese.

Zmena

V procese zmeny sa vykonávajú činnosti potrebné pre implementáciu nového IS. S týmto procesom súvisia čiastkové zmeny, ktorými sú intervenčné oblasti. Implementácia nového IS so sebou nesie aj implementovanie nových manažérskych modulov, ktorými budú schopní vedúci pracovníci riadiť ľudské zdroje. Okrem systémovej integrácie je nutná aj inštalácia softvéru na všetky užívateľské počítače vo všetkých prevádzkach siete BENU Slovensko. Pretože vedúci farmaceuti budú môcť sledovať reporty s novým MIS, budú musieť byť odborne zaškolení. Táto fáza môže byť sprevádzaná zmätkom a zvýšením mimoriadnych nákladov, avšak bude v kompetencii agentov, aby boli minimalizované negatívne dopady. Zisťuje sa, či zmena

IS prebehla podľa vopred stanoveného plánu a všetkým zainteresovaným stranám sa predkladá novo implementovaný IS.

Zamrazenie

Táto posledná fáza slúži na zapuzdrenie žiaduceho stavu. Uvádzajú sa nové pravidlá a smernice IS.

Všetko prebehlo podľa stanovených pravidiel, zainteresované strany sú oboznámené a zaškolené s prichádzajúcou zmenou. Vracia sa pracovný proces naspäť do rutínnej prevádzky.

4.1.7 Verifikácia dosiahnutých výsledkov

V tejto fáze sa vykonáva celkové porovnávanie dosiahnutých výsledkov navrhovanej zmeny s očakávanými cieľovými hodnotami, ktoré má priniesť plánovaná zmena. Zvýšenie produktivity ľudských zdrojov dokážeme verifikovať pomocou novo implementovaného MIS, ktorý disponuje reportom produktivity práce jednotlivých zamestnancov. Keďže zvýšenie produktivity zamestnancov je hlavným cieľom spoločnosti, jeho dosiahnutie je potrebné pre naplnenie zvýšenia predajov. Preto ďalším merateľným výsledkom je verifikovanie predajov spoločnosti.

4.2 Sieťová analýza

Sieťová analýza je súbor modelov a metód založených na grafickom vyjadrení realizujúcich časovú analýzu. Použijem ju predovšetkým na prípravu a realizáciu návrhu zmeny z dôvodu, že navrhovaná zmena v sebe zahŕňa na seba nadväzujúce činnosti.

4.2.1 Metóda PERT

Základnou časťou pri tvorbe časového harmonogramu je poznať dobu jednotlivých činností. Keďže takýto projekt doposiaľ nebol v spoločnosti plánovaný, nemôžeme určiť dobu trvania jednotlivých činností. Z tohto dôvodu využijeme metódu sieťovej analýzy PERT, ktorá vychádza z trojbodového odhadu doby trvania jednotlivých činností.

Aby bolo možné danú analýzu vykonať, je nutné najprv vypočítať kľúčové číselné charakteristiky.

Pomocou metódy PERT a vzorcov som dokázal stanoviť nasledujúce fakty. Zistil som kritickú cestu projektu, ktorá je najdlhšia v grafe. Činnosti, ktoré ležia na tejto ceste sú kritické činnosti projektu, ktorých oneskorenie zapríčiní oneskorenie celkovej doby projektu. Je to preto, že tieto činnosti majú nulovú časovú rezervu.

- Celková doba projektu: 78,76 dní
- Kritická cesta vedie cez činnosti: A, C, E, F, G, H, I, K, L, O, P, Q
- Kritickosť projektu: 70,59%

$$P(T \leq 73,76) = F\left(\frac{73,76-78,76}{2,7386}\right) = F(-1,826) = 1 - F(1,826) = 1 - 0,9661 = 3,39 \%$$

[27]

- Pravdepodobnosť, že projekt bude dokončený o 5 dní skôr: 3,39%

Tabuľka č. 5: Metóda PERT (Zdroj: vlastné spracovanie)

| ID | Názov činnosti | P | a_{ij} | m_{ij} | b_{ij} | y_{ij} | $\sigma^2 y_{ij}$ | σy_{ij} | RC |
|----|---|-------|----------|----------|----------|----------|-------------------|-----------------|-------|
| | Celkový projekt | | | | | 78,76 | 0,44 | 0,59 | 71,86 |
| A | Tvorba projektového tímu | - | 1 | 3 | 5 | 3 | 0,44 | 0,67 | 0 |
| | Vypracovanie analýz | | | | | | | | |
| B | Analýza podnikových procesov | A | 2 | 3 | 4 | 3 | 0,11 | 0,33 | 11,67 |
| C | Analýza súčasného stavu IS/ICT stratégie | A | 11 | 15 | 17 | 14,67 | 1,00 | 1,00 | 0 |
| D | Analýza nového IS Webcentrála | A | 3 | 5 | 7 | 5 | 0,44 | 0,67 | 9,67 |
| | Zaistenie podmienok | | | | | | | | |
| E | Vyjednávanie s materskou spoločnosťou | B,C,D | 2 | 4 | 7 | 4,17 | 0,69 | 0,89 | 0 |
| F | Stanovenie podmienok s dodávateľom | E | 1 | 2 | 3 | 2,00 | 0,11 | 0,33 | 0 |
| G | Uzatvorenie zmlúv | F | 0,25 | 0,5 | 1 | 0,54 | 0,02 | 0,13 | 0 |
| | Implementácia IS | | | | | | | | |
| H | Technická analýza spôsobilosti prevádzok pred inštaláciou | G | 0,5 | 1 | 2 | 1,08 | 0,06 | 0,25 | 0 |
| I | Inštalácie aplikácie | H | 15 | 17 | 20 | 17,17 | 0,69 | 0,83 | 0 |
| J | Systémová integrácia | H | 5 | 8 | 10 | 7,83 | 0,69 | 0,83 | 9,34 |
| K | Testovanie nového IS | I, J | 10 | 12 | 15 | 12,17 | 0,69 | 0,83 | 0 |
| L | Vyhodnotenie testovania IS | K | 0,5 | 1 | 2 | 1,08 | 0,06 | 0,25 | 0 |
| | Školenia pracovníkov | | | | | | | | |
| M | Školenie IT oddelenia spoločnosti | H | 1 | 2 | 3 | 2,00 | 0,11 | 0,33 | 20,59 |
| N | Školenie užívateľov IS | M | 5 | 8 | 10 | 7,83 | 0,69 | 0,83 | 20,59 |
| | Finálne spustenie IS | | | | | | | | |
| O | Ostrá prevádzka | L, N | 12 | 15 | 18 | 15,00 | 1,00 | 1,00 | 0 |
| P | Korekcie ostrej prevádzky | O | 5 | 7 | 10 | 7,17 | 0,69 | 0,83 | 0 |
| Q | Vyhodnotenie projektu | P | 0,5 | 0,7 | 1 | 0,72 | 0,01 | 0,08 | 0 |

P – predchádzajúca činnosť

a_{ij} – optimistický odhad

y_{ij} – stredná doba trvania

m_{ij} – realistický odhad

b_{ij} – pesimistický odhad

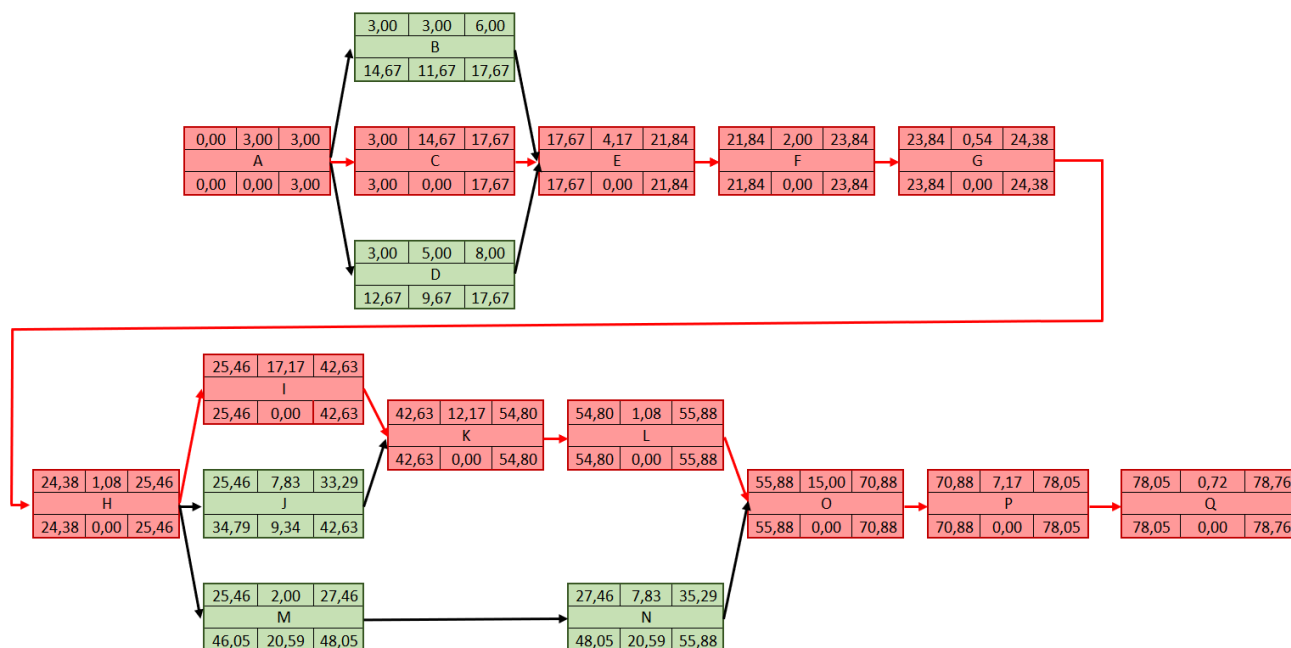
$\sigma^2 y_{ij}$ – rozptyl

σy_{ij} – smerodajná

odchýlka

RC – celková rezerva

4.2.2 Sieťový graf



Obrázok č. 15: Sieťový diagram (Zdroj: vlastné spracovanie)

4.3 Analýza rizík

V tejto kapitole budem analyzovať riziká, ktoré sú spojené s implementáciou IS. Rizikom sa rozumie istá miera nepriaznivých okolností, ktoré vplyvajú na projekt a môžu ohroziť celkové trvanie projektu alebo zvýšiť náklady, resp. mať negatívny dopad na implementáciu.

Je dôležité identifikovať riziká, ktoré sa nachádzajú na kritickej ceste. Ak sa podarí všetky tieto riziká identifikovať a správne na nich aplikovať elimináciu, zvýšime pravdepodobnosť dodržania termínu, a teda efektívnosť celej implementácie.

4.3.1 Identifikácia a ohodnotenie rizík

Mojou úlohou bolo identifikovať riziká na kritickej ceste, keďže predĺženie každej činnosti, ktorá sa nachádza na tejto ceste, spôsobí predĺženie doby celého projektu. Následne som ohodnotil všetky identifikované riziká. Celková hodnota rizika je na

stupnici od 1 – 100, kde 100 je najvyššia možná hodnota rizika. Celkovú hodnotu rizika som vyrátal súčinom pravdepodobnosti vzniku rizika (1 - 10) a dopadom na projekt (1 - 10), kde 10 sú najvyššie hodnoty. Pre zvýšenie výpovednej hodnoty ohodnotenia rizík mi s hodnotami pravdepodobnosti a dopadu pomáhal manažér spoločnosti BENU.

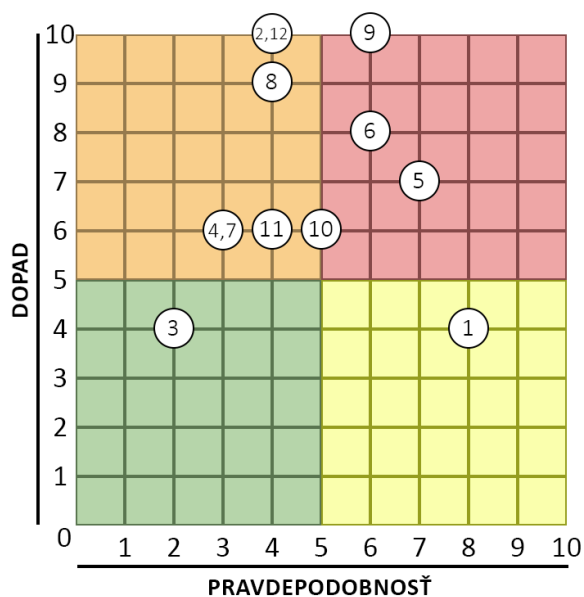
Hodnoty sú uvedené v nasledujúcej tabuľke s názvom Identifikácia a ohodnotenie rizík.

Tabuľka č. 6: Identifikácia a ohodnotenie rizík (Zdroj: vlastné spracovanie)

| ID | Hrozba | Scenár | Pravde- podobnosť | Dopad | Hodnota Rizika |
|----|--|---|----------------------|-------|-------------------|
| | Technické hrozby | | | | |
| 1 | Nedodržanie časového plánu | Oneskorenie úloh na kritickej ceste, zvýšenie časovej náročnosti | 8 | 4 | 32 |
| 2 | Únik prípadne poškodenie citlivých dát spoločnosti | Strata informácií, finančné škody | 4 | 10 | 40 |
| 3 | Nedostačujúca integrácia nového IS | Dodatočne požiadavky na IS | 2 | 4 | 8 |
| 4 | Nedostačujúce technické vybavenie v deň nasadenie IS | Systém nemôže byť nasadený na pobočke | 3 | 6 | 18 |
| 5 | Nedostatočné testovanie IS | IS obsahuje chyby | 7 | 7 | 49 |
| 6 | Technické problémy pri inštalácii IS | Predĺženie doby inštalácie IS | 6 | 8 | 48 |
| | Strategické hrozby | | | | |
| 7 | IS náročný na používanie | Neochota zamestnancov prijať zmenu | 3 | 6 | 18 |
| 8 | Nekvalitný projektový tím | Projektový tím je neefektívny, zvýšenie časovej náročnosti a nákladov | 4 | 9 | 36 |
| 9 | Nedostatočné analýzy | Nedostatok informácií pri implementovaní, zvýšenie finančnej a časovej náročnosti | 6 | 10 | 60 |
| 10 | Nedostatočne kvalifikovaní užívatelia IS | Nedostatočné školenia užívateľov | 5 | 6 | 30 |
| 11 | Nedostatočná komunikácia pri riadení zmeny | Zvýšenie časovej náročnosti na implementáciu IS | 4 | 6 | 24 |
| 12 | Zle určené požiadavky na sponzora zmeny | Nedostatok financií, predĺženie celkovej doby projektu | 4 | 10 | 40 |

4.3.2 Mapa rizík

Na základe skórovacej metódy som vytvoril mapu rizík. Mapa rizík vytvorená touto metódou mi jednoznačne roztriedila rizika do štyroch kvadrantov podľa pravdepodobnosti rizika a dopadu rizika na projekt. Jednotlivé kvadranty nám skórovacia metóda rozdelila na kritické, významné, bežné a bezvýznamné.



Obrázok č. 16: Mapa rizík (Zdroj: vlastné spracovanie)

Z mapy rizík je vidieť, že štyri činnosti sú kritické a šesť činností je významných. Hlavne proti týmto rizikám je mojou úlohou vytvoriť opatrenia, a tak znížiť ich celkovú úroveň hodnotenia.

4.3.3 Návrh opatrení na znižovanie rizika

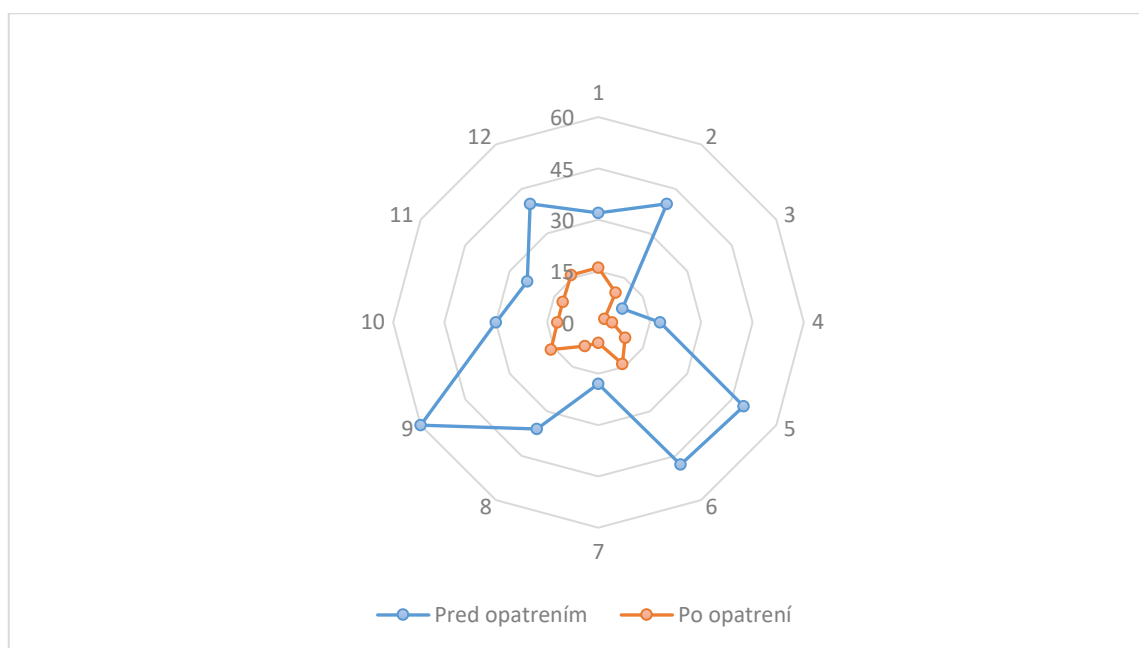
Aby som zabezpečil úspešnosť projektu je mojou povinnosťou znížiť rizikovosť celého projektu. Zníženie rizikovosti projektu môžem doceliť iba ak na jednotlivé identifikované rizika vytvorím opatrenia, ktoré budú maximálne schopné znížiť hodnotu rizika.

Tabuľka č. 7: Identifikácia a ohodnotenie rizík (Zdroj: vlastné spracovanie)

| ID | Hrozba | Opatrenie | Pravde- podobnosť | Dopad | Hodnota rizika |
|----|--|--|----------------------|-------|-------------------|
| | Technické hrozby | | | | |
| 1 | Nedodržanie časového plánu | Vytvorenie časovej analýzy projektovým tímom, ktorý je schopný kvalifikovaného odhadu | 4 | 4 | 16 |
| 2 | Únik prípadne poškodenie citlivých dát spoločnosti | Zazmluvnenie bezpečnostnej politiky s dodávateľom | 1 | 10 | 10 |
| 3 | Nedostačujúca integrácia nového IS | Dostatočné definovanie požiadavky, zjednotenie požadovaných procesov, ktoré má IS pokryť | 1 | 2 | 2 |
| 4 | Nedostačujúce technické vybavenie v deň nasadenie IS | Podrobná analýza technického vybavenia prevádzok kvalifikovaným pracovníkom | 2 | 2 | 4 |
| 5 | Nedostatočné testovanie IS | Testovanie pomocou kvalifikovaných testerov | 3 | 3 | 9 |
| 6 | Technické problémy pri inštalácii IS | Kvalifikovaný inštalačný tím | 2 | 7 | 14 |
| | Strategické hrozby | | | | |
| 7 | IS náročný na používanie | Motivovanie užívateľov IS formou bonusov | 2 | 3 | 6 |
| 8 | Nekvalitný projektový tím | Nábor uskutoční skúsený personalista | 2 | 4 | 8 |
| 9 | Nedostatočné analýzy | Kontrola analytických procesov a hĺbky analýz | 2 | 8 | 16 |
| 10 | Nedostatočne kvalifikovaný užívateľ IS | Zavedenie školení, vytvorenie smerníc | 2 | 6 | 12 |
| 11 | Nedostatočná komunikácia pri riadení zmeny | Zavedenie pravidelných meetingov | 2 | 6 | 12 |
| 12 | Zle určené požiadavky na sponzora zmeny | Zahrnutie kvalifikovaných analytických pracovníkov do projektového tímu. | 2 | 8 | 16 |

4.3.4 Pavučinový graf rizík

Pomocou pavučinového grafu som priehľadne porovnal, ako prijaté opatrenia pôsobia na hodnoty jednotlivých potencionálnych rizík. Tento graf ukazuje, že všetky riziká sa podarilo výrazne znížiť a potvrdzuje účinnosť jednotlivých navrhnutých opatrení, aj keď riziká neboli absolútne eliminované.



Graf č. 5: Pavučinový graf (Zdroj: vlastné spracovanie)

4.3.5 Návrhy a opatrenia pre zvýšenie bezpečnosti

Zavedenie pravidelných periodických bezpečnostných školení pracovníkov

Keďže skúmaný informačný systém (MIS) používajú výhradne manažéri spoločnosti pre manažérske rozhodovanie, je dôležitý aspekt bezpečnosti, aby dochádzalo k periodickému preškoleniu v oblasti bezpečnosti tohto IS. Na trhu sa nachádza množstvo spoločností, ktoré ponúkajú školenia v oblasti bezpečnosti MIS produktov formou video-kurzu, prípadne prezenčného kurzu.

Keďže BENU nezamestnáva a nedisponuje oddelením pre IT bezpečnosť, školenia musia byť vykonané formou outsourcingu. Súčasťou školenia musí byť poučenie o dôležitosti pravidelnej aktualizácie prístupových hesiel užívateľov systému.

Vytvorenie bezpečnostného povedomia užívateľov

Z analýzy vyplýva, že pracovníkom spoločnosti sčasti chýba bezpečnostné povedomie. Na zvýšenie úrovne bezpečnosti IS a odstránenie tohto nedostatku, aj keď tento nedostatok patrí do skupiny s nízkou významnosťou, musí spoločnosť patrične reagovať.

Táto reakcia by mala mať za následok vybudovanie v pracovníkoch povedomie o bezpečnosti a dôležitosti zabezpečiť jej plnenie. Povedomie o bezpečnosti IS sa dá určite vybudovať pravidelnými školeniami o bezpečnosti, ktorým som sa venoval v návrhoch vyššie.

Zavedenie pravidelných bezpečnostných kontrol hardwaru a softwaru

Pretože existuje niekoľko hrozieb priamo spojených so stavom zabezpečenia hardwaru a softwaru, je nutné zavedenie pravidelných bezpečnostných kontrol. Keďže firma nezamestnáva špecialistu na bezpečnosť, tieto kontroly musia byť vykonané formou outsourcingu. Tieto kontroly a nadväzujúce opatrenia zabránia hrozbám vírových útokov, hrozbám z prístupu na internet, riziku zneužitia dát, prípadne inštaláciám voliteľného softwaru na služobný počítač pracovníkmi.

4.4 Ekonomické zhodnotenie

Z kritických analýz je zrejmé, že spoločnosť potrebuje pre svoj ďalší rozvoj a konkurencieschopnosť zmeniť MIS. Sily inicializujúce proces zmeny už dlhšiu dobu pôsobia v prospech zmeny, preto bolo úlohou zo zozbieraných informácií zdefinovať model zmeny, určiť agenta a sponzora zmeny. Navrhovaná zmena pozostáva z čiastkových zmien. Pre úspešné uskutočnenie zmeny je každá z týchto zmien potrebná a nezanedbateľná. S tým sú spojené priame alebo nepriame náklady, pričom v dôsledku chaosu počas zmeny môže dôjsť k zvýšeniu mimoriadnych nákladov. Agent zmeny musí aktívne pristupovať k riadeniu procesu, aby tento problém nenastal.

Zmena sa dotkne hlavne manažérov a všetkých lekárni v spoločnosti. BENU Slovensko nemá skúsenosť so zmenou IS, a preto je potrebné dbať na vykonané analýzy a postupy práce.

4.4.1 Prínosy

Hlavným prínosom navrhovaného riešenia je odstránenie MIS zo strany slabých stránok spoločnosti a naopak začleniť ho medzi silné stránky.

Zmena MIS prinesie zvýšenie efektívnosti pracovného procesu vedúcich pracovníkov. Manažéri a vedúci farmaceuti budú mať k dispozícii moderný účinný nástroj na podporu manažérskeho rozhodovania a strategického plánovania, pomocou ktorého budú schopní lepšie riadiť a využívať ľudské zdroje.

Vedenia spoločností si uvedomujú, že úloha farmaceuta nie je podávať lieky, ale aktívne komunikovať a snažiť sa naplniť potreby zákazníka aktívnou prácou s metódou odborného cross-sellingu. V minulosti bolo ťažké sledovať, ktorý zamestnanec predal koľko produktov pomocou spomínanej metódy. Manažéri sa snažili motivovať svojich pracovníkov rôznym vyznačovaním produktov, ktoré boli predané v cross-sellingu. Avšak nový IS ponúka funkciu systémového zaznamenávania odborného cross-sellingu, ktorý spoločnosti prináša vyšší výkon zamestnancov, ktorí sú zároveň motivovaní formou bonusov.

Nový IS vytvára svojimi komunikačnými nástrojmi lepšiu komunikáciu medzi manažérom a vedúcim farmaceutom, s čím súvisí zvýšenie informovanosti pracovníkov a lepšie zdieľanie hodnôt.

Z dlhodobého hľadiska zavedenie systému Webcentrála posúva filozofiu technologického smerovania spoločnosti a vytvára väzbu medzi spoločnosťou BENU Slovensko a Apatyka servis, ktorá patrí medzi lídra v oblasti ponúkajúceho lekárenských informačných systémov.

Nachádzame sa v dobe, keď sa spoločnosť reprezentuje nielen ponúkanými službami, kvalitou produktov a prístupom k práci, ale aj bezpečnosťou citlivých údajov svojich zákazníkov. V súčasnej dobe môžeme tvrdiť, že dáta a informácie sú bezpečne uložené len na odpojenom harddisku, ktorý je zaplombovaný v titánovom kontajneri, strážený preplatenou ochrannou službou, zaplavený nervovým plynom. A aj to je diskutabilné, či ide o bezpečne uložené dáta a informácie.

Okrem očividného prínosu, ktorým je odstránenie nedostatkov bezpečnosti informačného systému a procesu spoločnosti, môžu navrhnuté opatrenia dopomôcť ku zvýšeniu bezpečnostného povedomia u pracovníkov, a teda k zníženiu pravdepodobnosti vzniku bezpečnej hrozby a k zníženiu dopadu hrozieb. Všetky spomenuté návrhy majú za následok zlepšenie využitia zdrojov a zníženie finančných nákladov.

4.4.2 Náklady

V nasledujúcej tabuľke sú vyčíslené náklady spojené s navrhovanou zmenou. Hlavné náklady tvorí implementácia IS a mzdy projektového tímu. V ekonomickom zhodnotení nesmú chýbať položky spojené s vytvorením opatrení. Niektoré opatrenia, napríklad náklady na hardware, nemusia vzniknúť, ale je dôležité s nimi počítať v ekonomickom zhodnotení.

Tabuľka č. 8: Náklady navrhovaných zmien (Zdroj: vlastné spracovanie)

| Položka | Cena |
|---|-----------------|
| Mzdy projektového tímu | 16 000 € |
| Mzda kvalifikovaným analytikom v oblasti hardware | 1 000 € |
| Náklady na nový hardware | 8 000 € |
| Náklady na implementáciu IS | 50 000 € |
| Mzda testovacieho tímu | 4 000 € |
| Školenie IT oddelenia | 2 000 € |
| Školenie užívateľov | 4 000 € |
| Vytvorenie smerníc | 500 € |
| Celkom | 86 500 € |

ZÁVER

Cieľom predloženej diplomovej práce bolo analyzovanie IS metódou HOS 8, interných, externých faktorov a analýza odborového okolia spoločnosti BENU Slovensko. Na základe analýz boli navrhnuté procesy zmien, ktoré v súlade so stratégiou spoločnosti povedú k zlepšeniu súčasného stavu vnútropodnikových procesov s dôrazom na zvýšenie efektívnosti a integrity manažérskeho informačného systému spoločnosti.

Zo súhrnnej SWOT analýzy bolo zistené, že manažérom spoločnosti BENU Slovensko nestačia funkcie, ktoré ponúka manažérsky modul, z čoho vyplýva následný proces zmeny na obstaranie nového moderného systému MIS.

Samotný proces zmeny je v práci popísaný s využitím Lewinovho modelu riadenej zmeny. Proces riadenia zmeny je rozdelený na niekoľko čiastkových fáz: analytickú etapu, návrhovú etapu, kde bol vytvorený model zmeny, identifikácia agenta zmeny a určenie intervenčných oblastí. Potom bola vytvorená realizačná etapa a na záver spätnoväzbové vyhodnotenie zmien.

Následne bolo potrebné aplikovať sieťovú analýzu, konkrétne jej stochastickú metódu PERT, na zistenie dôb trvania činnosti a nájdenie kritickej cesty. Kritickosť plánovanej zmeny je 70,59%. Na základe činností bola vykonaná analýza rizík, kde boli identifikované možné riziká, ktoré môžu proces navrhovanej zmeny ohroziť a negatívne ovplyvniť. Pre zníženie identifikovaných rizík boli navrhnuté opatrenia, pomocou ktorých sa kládol dôraz na zníženie celkovej hodnoty rizika.

Záver návrhovej časti pozostáva zo sumarizácie prínosov navrhovanej zmeny a ekonomického zhodnotenia. Samozrejme, nemôžu chýbať odporúčania pre manažment.

Mojím hlavným odporúčením pre manažérov spoločnosti BENU Slovensko je aktívna komunikácia s cieľom presvedčiť o nutnosti prechodu spoločnosti na modernejšie IS pracovníkov, ktorí sú proti zmenám. Ďalším odporúčaním je prechod lekárenského IS na systém Mediox od spoločnosti Apatyka servis, ktorý kladie hlavný dôraz na efektivitu práce a úsporu času pri expedícii.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- [1] TARGOWSKI, Andrew. From Data to Wisdom. Dialogue and Universalism [online]. 2005, 15(5), 55-71 [cit. 2019-04-24]. DOI: 10.5840/du2005155/629. ISSN 1234-5792.
- [2] KUMAR, Anil, Prashant PALVIA a Anil KUMAR. *Key data management issues in a global executive information system*. Industrial Management & Data Systems [online]. 2001, 101(4), 153-164 [cit. 2019-04-24]. DOI: 10.1108/02635570110390099. ISSN 0263-5577. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1506385775/>
- [3] KHURANA, Reema a Vijay MANDKE. *Business process modeling with information integrity*. Business Process Management Journal [online]. Bradford: Emerald Group Publishing Limited, 2009, 15(4), 487-503 [cit. 2019-04-24]. DOI: 10.1108/14637150910975507. ISSN 14637154. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/220301279/>
- [4] Zwass, V. Information system [online]. 2016 [cit. 2019-4-25]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/information-system>.
- [5] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Operační a systémová analýza I: studijní text pro kombinovanou formu studia. 1. díl*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 59, [2] s. : il. ISBN 80-214-3280-2.
- [6] Sharma, N. *The Origin of Data Information Knowledge Wisdom (DIKW) Hierarchy* [online]. 2008 [cit. 2019-4-26]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/292335202_The_Origin_of_Data_Information_Knowledge_Wisdom_DIKW_Hierarchy
- [7] SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi. 2. aktualiz. a rozš. vyd.* Brno: Computer Press, 2010, 501 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-251-2878-7.
- [8] POUR, Jan. *Informační systémy a elektronické podnikání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0227-5.

- [9] BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.
- [10] KOCH, Miloš. *Posouzení efektivnosti informačního systému metodou HOS/ Assessment of the Effectiveness of the Information System Using HOS.* Trendy Ekonomiky a Managementu [online]. Brno: Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, 2013, 7(16), 49-56 [cit. 2019-4-26]. ISSN 18028527.
- [11] KOCH, Miloš. *Management informačních systémů.* Vyd. 3., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 978-80-214-4157-6.
- [12] Strategic Analysis, Corporatefinanceinstitute [online]. 2019 [cit. 2019-4-27]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/strategic-analysis/>
- [13] What Is a PEST Analysis?, Business newsdaily [online]. 2018 [cit. 2019-4-15]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-templates.html>
- [14] Marketing Theories – PESTEL Analysis, Professional academy [online]. 2019 [cit. 2019-4-16]. Dostupné z: https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis?fbclid=IwAR0vZ2syS5Hzp2AzTansRK-AM-AGk7M1Kh_QZrlA6Tr-LYVkazMHJXvzd4
- [15] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha]: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. : il., schémata. ISBN 80-85605-11-2.
- [16] Marketing Theories - Explaining Porters Five Forces, Professional academy [online]. 2019 [cit. 2019-4-16]. Dostupné z: https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---explaining-porters-five-forces?fbclid=IwAR3zHa8kE_gy9Rzsyc0gymWW0Mi69e6WEQlVnoD_ILeCMtvGj9HTmV9T2vs

- [17] 7s Framework by McKinsey, Marketing91 [online]. 2019 [cit. 2019-4-18]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/7s-framework-by-mckinsey/>
- [18] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9
- [19] Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis, Investopedia [online]. 2019 [cit. 2019-4-20]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- [20] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Operační a systémová analýza I: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3280-2.
- [21] Mapa Rizik, Braintools [online]. 2019 [cit. 2019-4-18]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/zvladani-rizik/mapa-rizik.htm>
- [22] BRUCKNER, T. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada, 2012, 357 s. ISBN 978-80-247-4153-6.
- [23] Images, Benu lekaren [online]. 2018 [cit. 2019-4-2]. Dostupné z: <https://www.benulekaren.sk/>
- [24] Zefis, ZEFIS - posouzení efektivnosti informačních systémů [online]. 2014 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <http://www.zefis.cz>
- [25] Zákony pre ľudí [online]. ©2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/>
- [26] BENU Slovensko, a.s.. *Finstat* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/47920670>
- [27] KROPÁČ, Jiří. *Statistika B. Druhé, doplněné*. Brno: Fakulta podnikatelská, VUT v Brně, 2009. 151 s. ISBN 978-80-214-3295-6.

ZOZNAM OBRÁZKOV

| | |
|---|----|
| Obrázok č. 1: Holisticko-procesný pohľad na informačný systém | 16 |
| Obrázok č. 2: Dodávateľský reťazec | 17 |
| Obrázok č. 3: Faktory analyzované v PESTE | 19 |
| Obrázok č. 4: Rámec 7S faktorov firmy McKinsey | 24 |
| Obrázok č. 5: Hierarchia stratégie v spoločnosti | 25 |
| Obrázok č. 6: Zložky diagramu | 29 |
| Obrázok č. 7: SWOT analýza | 30 |
| Obrázok č. 8: Lewinov model riadenia zmeny | 32 |
| Obrázok č. 9: Fázy procesu zmeny | 35 |
| Obrázok č. 10: Mapa rizík | 40 |
| Obrázok č. 11: Logo spoločnosti | 43 |
| Obrázok č. 12: Organizačná štruktúra spoločnosti | 46 |
| Obrázok č. 13: Proces dostupnosti lieku | 55 |
| Obrázok č. 14: Výsledok auditu portálu ZEFIS | 57 |
| Obrázok č. 15: Sieťový diagram | 68 |
| Obrázok č. 16: Mapa rizík | 70 |

ZOZNAM TABULIEK

| | |
|---|----|
| Tabuľka č. 1: Metódy znižovania rizika | 41 |
| Tabuľka č. 2: Posúdenie IS metódou HOS 8 | 52 |
| Tabuľka č. 3: SWOT analýza BENU | 59 |
| Tabuľka č. 4: Silové pole zmeny | 61 |
| Tabuľka č. 5: Metóda PERT | 67 |
| Tabuľka č. 6: Identifikácia a ohodnotenie rizík | 69 |
| Tabuľka č. 7: Identifikácia a ohodnotenie rizík | 71 |
| Tabuľka č. 8: Náklady navrhovaných zmien | 75 |

ZOZNAM GRAFOV

| | |
|---|----|
| Graf č. 1: Graf výsledku HOS | 53 |
| Graf č. 2: Graf bezpečnosti plynúci z HOS | 54 |
| Graf č. 3: Efektívnosť IS | 57 |
| Graf č. 4: Bezpečnosť IS | 58 |
| Graf č. 5: Pavučinový graf | 72 |

ZOZNAM PRÍLOH

| | |
|--|---|
| Príloha 1: EPC diagram procesu spracovania objednávky..... | i |
|--|---|

Príloha 1: EPC diagram procesu spracovania objednávky

